

पर्यटन प्रबंधन



टिप्पणियाँ

यदि आप किसी पर्यटन संगठन के प्रबंधक, स्वामी, पर्यटन व्यवसायी अथवा कर्मचारी बनना चाहते हैं तो पर्यटन के प्रबंधन, कार्य-प्रणाली, प्रबंधक की भूमिका और उत्तरदायित्व की समझ होना बहुत उपयोगी होता है। उत्तरदायी पर्यटन के प्रोत्साहन और विकास के लिए विभिन्न कार्यों के संचालन हेतु व्यावसायिक दृष्टिकोण की आवश्यकता होती है तथा पर्यटन के किसी क्षेत्र में जाने के इच्छुक प्रत्येक के लिए सफल तथा प्रभावी होने की खातिर प्रबंधन के आधारभूत सिद्धांतों और कार्यपद्धति के बारे में सजग होना चाहिए। इस पाठ में आपको प्रबंधन के विभिन्न मुद्दों से अवगत करवाने का प्रयास किया गया है ताकि आपको आवश्यक प्रबंधन-कौशल और ज्ञान प्रदान किया जा सके। आपको पर्यटन उद्योग के विभिन्न कार्यों में प्रयुक्त होने वाली विभिन्न प्रबंधन अवधारणाओं और सिद्धांतों से सुपरिचित करवाने, इस क्षेत्र में आवश्यक कौशलों को सिखाने, प्रेरक सिद्धांतों का प्रयोग करने तथा प्रेरक सिद्धांतों के मुख्य विचारधाराओं से अवगत कराने तथा नेतृत्व के विभिन्न प्रकारों की समझ से समृद्ध करने हेतु नेतृत्व के महत्वपूर्ण सिद्धांतों से सुपरिचित करवाने का यह एक प्रयास है। व्यक्तिगत और समूह के व्यवहार का संक्षिप्त अध्ययन भी इस पाठ की विषय-वस्तु है।

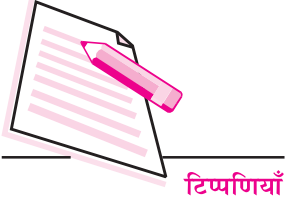


उद्देश्य

इस पाठ के अध्ययन के पश्चात आप :

- पर्यटन प्रबंधन के सिद्धांतों एवं कार्यों की व्याख्या कर सकेंगे;
- प्रबंधन की भूमिका, कौशल और कार्यों को विकसित कर सकेंगे;
- पर्यटन की ओर प्रेरित करने वाले सिद्धांतों एवं सोच की व्याख्या कर सकेंगे;
- नेतृत्व के सिद्धांतों और प्रकारों का वर्णन कर सकेंगे;
- व्यक्तिगत और समूह व्यवहार को पहचान सकेंगे।

15.1 प्रबंधन की अवधारणा और कार्य



प्रबंधन हमारे दैनिक जीवन का एक आवश्यक अंग बन गया है। आज के औद्योगिक संसार में इसकी प्रासंगिकता दिन-प्रतिदिन बढ़ रही है। सभी संगठन भले ही वे व्यावसायिक अथवा अव्यावसायिक सरकारी प्रशासन अथवा नागरिक प्रशासन, रक्षा संगठन, अस्पताल, शिक्षण संस्थाओं में और यहाँ तक कि घरेलू संस्थाओं में भी सही प्रबंधन की आवश्यकता होती है। सभी भौतिक और मानव संसाधनों एवं सारी सामग्री का सही उपयोग करने के लिए हमारे पास एक प्रभावी और सक्षम प्रबंधन व्यवस्था होनी चाहिए ताकि हम निश्चित लक्ष्यों को आसानी से प्राप्त कर सकें। प्रबंधन में सभी गतिविधियाँ शामिल होती हैं जो किसी प्रबंधक को संगठन के उद्देश्यों को पूरा करने की ओर ले जाती हैं।

यद्यपि विभिन्न लेखकों ने प्रबंध को भिन्न-भिन्न प्रकार से परिभाषित किया है परंतु प्रबंधन का सार एक ही है। यह चयनित तथ्यों को कुशलता से पूरा करने के लिए उचित वातावरण तैयार करने और बनाए रखने की प्रक्रिया है। प्रबंधक नियोजन, संगठन, कर्मचारी की नियुक्ति, नेतृत्व देने और नियंत्रण के कार्य करते हैं। यह कार्य कर रहे लोगों को सही ढंग से व्यवहार करने तथा उन्हें सही दिशा देने का काम करता है ताकि वे संगठन के उद्देश्यों को पूरा करने के लिए प्रेरित हों। इसका अभिप्राय मानव और भौतिक संसाधनों का भरपूर प्रयोग करके इसकी लागत को कम करके लाभ को बढ़ाना होता है। हेनरी फयोल प्रबंधन को इस प्रकार परिभाषित करते हैं “प्रबंधन भविष्यवाणी एवं नियोजन करने, व्यवस्था बनाने, नेतृत्व करने, सहयोग तथा नियंत्रण करने को कहते हैं।”

एस. जार्ज का तर्क है कि “प्रबंधन दूसरों से कार्य करवाने का कौशल है।” प्रबंधक दूसरों के प्रयासों को निर्देशित करके लक्ष्य को प्राप्त करता है। जार्ज आर. टेरी के अनुसार “प्रबंधन नियोजन, व्यवस्था, सक्रियता एवं नियंत्रण के माध्यम से लोगों और संसाधनों का प्रयोग करके उद्देश्यों को निर्धारित एवं प्राप्त करने की एक विशिष्ट प्रक्रिया है।”

प्रबंधन त्रिस्तरीय गतिविधि है। सबसे उच्च स्तर उद्देश्यों और नीतियों के ईर्द-गिर्द केन्द्रित होता है। मध्य का स्तर संगठन के निचले स्तर की सहायता से नीतियों को लागू करने से संबद्ध होता है। प्रबंधन के उच्च स्तर में निर्देशक मण्डल, चेयरमैन, प्रबंध निदेशक अथवा महाप्रबंधक एवं अन्य अधिकारी शामिल होते हैं। यह स्तर अधिकारों और शक्ति का उच्चतम स्तर होता है, जिसके पास उद्यम के कार्यों को न्यायपूर्ण नियोजन, सावधानीपूर्वक बनाए गए नियम, प्रभावी कार्य संपादन एवं चौकस नियंत्रण के माध्यम से सहज, सफल और संतोषजनक संचालन की जिम्मेदारी होती है। यह सभी भौतिक और मानव संसाधनों के मुख्य प्रोत्साहक के रूप में कार्य करने एवं विस्तार के लिए आवश्यक होता है। मध्य स्तर का प्रबंधन उच्च प्रबंधन द्वारा बनाई गई योजनाओं और नीतियों के क्रियान्वयन से जुड़ा रहता है। इसमें प्रायः विभागों के अध्यक्ष और विभिन्न विभागों से संबद्ध कार्यकारी अधिकारी शामिल होते हैं। मध्य स्तर का प्रबंधन निचले स्तर के कामगारों के कार्य का पर्यवेक्षण करता है तथा उनके माध्यम से कार्य को पूरा करवाता है। इस स्तर के प्रबंधन का कार्य सीधे काम पर लगे कर्मचारियों के काम को देखना होता है। इसमें पर्यवेक्षक, फोरमैन, वित्तीय और लेखा अधिकारी तथा विक्रय अधिकारी इत्यादि शामिल होते हैं।

15.1.1 प्रबंधन के उद्देश्य

प्रबंधन के उद्देश्यों को निम्नलिखित ढंग से वर्गीकृत किया जा सकता है।

- **संगठनात्मक** : प्रबंधन का मुख्य उद्देश्य मानव संसाधन एवं सामग्री संसाधनों का सही उपयोग करना होता है ताकि इससे संगठन को अधिकतम लाभ हो सके। प्रत्येक प्रबंधन समूह इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए संघर्ष करता है। ये उद्देश्य लाभ, जीवितता तथा वृद्धि हो सकते हैं।
- **जीवितता** : प्रत्येक संगठन का मूल उद्देश्य जीवित रहना और फलना-फूलना होता है। प्रबंधन को पर्याप्त लाभ के माध्यम से जीवितता को सुनिश्चित करना होता है।
- **लाभ** : प्रत्येक कारोबार का समग्र और एकमात्र उद्देश्य लाभ कमाना है। इसलिए प्रबंधन को संगठन को इस योग्य बनाना होता है कि वह अधिकतम लाभ कमा सके।
- **वृद्धि** : संगठन हमेशा पर्याप्त लाभ कमाने की आशा करते हैं तथा अपने कारोबार के लिए एक लंबे जीवन की कामना करते हैं जिससे उनके कारोबार में वृद्धि और विस्तार होता है। प्रबंधन को उन सब पक्षों का भी ध्यान रखना होता है जिन पर ध्यान नहीं दिया गया हो जैसे जोखिम, भावी चुनौतियों का मुकाबला करना तथा वृद्धि और खुशहाली को सुनिश्चित करना।
- **सामाजिक** : प्रबंधन को सामाजिक लैन्स के माध्यम से देखना होता है और लोक कल्याण की गतिविधियों के माध्यम से सामाजिक समस्याओं का ध्यान रखना होता है। किसी संस्था के सामाजिक उद्देश्यों का लक्ष्य उत्पादन के पर्यावरण हितैषी तरीकों का प्रयोग करना, ग्राहकों को उचित दर पर गुणवत्तापूर्ण उत्पाद उपलब्ध करवाना, लोगों को रोजगार के अवसर उपलब्ध करवाना तथा कर्मचारियों के लिए स्कूल, अस्पताल और क्रेच की सुविधाएँ उपलब्ध करवाना इत्यादि होता है।
- **व्यक्तिगत** : लोग अपने व्यक्तिगत उद्देश्यों एवं मूलभूत आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए संगठनों में शामिल होते हैं। वे अपनी वित्तीय आवश्यकताओं जैसे वेतन और आर्थिक प्रोत्साहन जैसे बोनस इत्यादि, सामाजिक आवश्यकताओं जैसे आदर, सम्मान और पहचान तथा उच्च स्तर की आवश्यकताओं जैसे वृद्धि और विकास, पदोन्नति और भावी संभावनाओं को प्राप्त करने का प्रयास करते हैं। संगठनों में समरसता लाने के लिए प्रबंधन को व्यक्तिगत लक्ष्यों को संगठन के लक्ष्यों के साथ जोड़ना होता है।

15.1.2 प्रबंधन का महत्व

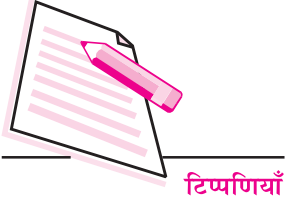
प्रबंधन के महत्व को निम्नलिखित तरीकों से उजागर किया जा सकता है-

प्रबंधन सामान्य व्यक्तिगत और संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए सही दिशा देता है। प्रबंधन के बिना वित्त, सामग्री और मानव संसाधन अनुपयोगी होंगे। प्रबंधन अन्य सभी संसाधनों को सक्रिय करके संगठन के उद्देश्यों को अधिकतम तक ले जाते हैं।

प्रबंधन किसी भी संस्था को बदलते परिवेश के साथ समायोजित करता है। प्रौद्योगिकी में परिवर्तन लोगों के स्वाद, फैशन में परिवर्तन तथा उत्पादों की माँग में परिवर्तन से कारोबार पर बहुत प्रभाव



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

पड़ता है। प्रबंधन को इन भावी परिवर्तनों के लिए तैयार होना चाहिए। प्रबंधन संगठन में मानव मूल्य पैदा करता है। संगठन उद्देश्यों को प्राप्त करने की दिशा में ले जाने वाली मशीनें, सामग्री और पैसा नहीं होते परंतु मनुष्य होते हैं।

प्रबंधन किसी संगठन की कुशलता और सफलता को बढ़ाने में सहायता करता है। यह उपलब्ध समय और संसाधनों का कुशलतापूर्वक उपयोग करके तथा लागत कम करने के लिए सभी प्रकार की व्यर्थता को समाप्त करके लाभ को अधिकतम बनाता है। संगठन का समाज के उन सभी समूहों के प्रति दायित्व होता है जो उस संगठन के सदस्य होते हैं। अपने उद्देश्यों को पूरा करने की प्रक्रिया का लक्ष्य संगठन और समाज की प्रगति और विकास करना, उचित दामों पर वस्तुएँ उपलब्ध करवाना तथा राष्ट्र की संपदा और मजदूरों का वेतन बढ़ाना होता है।

15.1.3 प्रबंधन के कार्य

प्रबंधन को प्रायः एक प्रक्रिया माना जाता है जो विभिन्न कार्य करती है और जिन्हें प्रबंधक एक क्रम में करता है। यह अधिकार/शक्ति प्रयोग करने और संगठन में नियोजन, निर्देशन, नियंत्रण और कारोबार के सभी कार्यों को करने की जिम्मेवारी लेने तथा उसके परिणामों को साकार करने की प्रक्रिया है। सभी कार्य अकेले व्यक्ति द्वारा नहीं किए जा सकते हैं। ऐलन ने ठीक ही कहा है कि “मानवीय तौर पर एक व्यक्ति के लिए प्रबंधन और कार्य-संचालन की अनेकानेक और जटिल माँगों को पूरा करना संभव नहीं है। पूरे उद्यम में इन दायित्वों को अलग-अलग लोगों को देना होता है।

प्रबंधन के मुख्य कार्य निम्नलिखित हैं-

नियोजन

नियोजन प्रबंधन का पहला और सबसे महत्वपूर्ण कार्य है। इसको प्रबंधन की धुरी कहा जाता है और अन्य सभी कार्य इसके ईर्द-गिर्द घूमते हैं। योजना बनाने के कार्य में लक्ष्यों को परिभाषित करना, इन लक्ष्यों को प्राप्त करने की रणनीतियाँ बनाना, तथा गतिविधियों को आपस में जोड़ना और सहयोग करना शामिल होता है। योजना मानव और वस्तुओं के संसाधनों का सही उपयोग करके लाभ कमाने की ओर ले जाती है।

इसका अर्थ है कि पहले से निर्णय करना कि क्या करना है, कब करना, कैसे करना है, कहाँ करना है और किसके द्वारा किया जाना है? नियोजन का स्वभाव और क्षेत्र प्रबंधक के स्तर के हिसाब से बदल जाता है। उदाहरण के लिए एस्कोर्ट (साथ चलने वाला) एक दिवसीय टूर अथवा समूह के पूरे टूर के लिए योजना बन सकता है परंतु पर्यटन प्रचालक टूर की पैकेजिंग, इसके विपणन और समूह के लिए टूर तैयार करने हेतु योजना बनाएगा।

पर्यटन जैसे सेवा संगठन में यह आवश्यक है कि केवल उच्च अथवा मध्य स्तर के प्रबंधक ही नहीं अपितु सभी कर्मचारी संगठन के उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए अपनी गतिविधियों की

योजना बनायें। पर्यटन संबंधी प्रत्येक गतिविधि, किसी विशेष स्थान पर सेवा अथवा विकास, क्षेत्र अथवा स्तर के लिए अनेक प्रकार की योजनाएँ बनानी होती हैं। आजकल पर्यटन नियोजन एक विशेष क्षेत्र के रूप में उभरा है और आपके पास योजना बनाने वाले, संपदा नियोजक, कार्पोरेट नियोजक तथा पर्यटन की योजना बनाने वाले होते हैं। पर्यटन विभाग, भारत सरकार ने पर्यटन पर एक राष्ट्रीय कार्य योजना निर्मित की है। महाराष्ट्र की पर्यटन योजना काफी प्रसिद्ध है।



टिप्पणियाँ

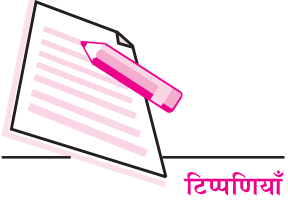
संयोजन (व्यवस्था स्थापित करना)

व्यवस्था स्थापित करने में शामिल होता है कि कौन से कार्य करने हैं, उन कार्यों को कौन करेगा, कार्यों को कैसे विभाजित करना है, कौन-किसे रिपोर्ट करेगा तथा निर्णय किस स्तर पर लिए जाएँगे? इसका अभिप्राय सदस्यों के बीच कार्य को वितरित करने और प्रबंधन करने से है ताकि संगठन के लक्ष्यों को कुशलता से प्राप्त किया जा सके। संयोजन संगठन के विशिष्ट उद्देश्यों को प्राप्त करने में सहायता करने हेतु गतिविधियों और संसाधनों का औपचारिक समूहीकरण करना होता है। औपचारिक संयोजन के बिना भी लक्ष्य प्राप्त करना संभव है परंतु तब समय और संसाधन के बेकार जाने की संभावना होती है। संयोजन से न्यूनतम समय में, एक व्यवस्थित तरीके से, दिए हुए संसाधनों का अधिकतम उपयोग करके लक्ष्य प्राप्त करना सुनिश्चित होता है। इसमें कच्चा माल, उपकरण, पूंजी, का इंतजाम करना, लोगों का चयन करना तथा संगठन में पदों के क्रम में हर स्तर पर विभिन्न वर्गों के कर्तव्यों एवं जिम्मेवारियों को निर्धारित करना शामिल होता है। संयोजन के तत्वों में गतिविधियों के समूह बनाना, कार्यों को वितरित करना, दायित्व निश्चित करना, शक्तियों को सौंपना तथा शक्ति के विभिन्न घटकों के बीच संबंध स्थापित करना शामिल होता है।

किसी फर्म के संदर्भ में इसके लोग, मशीनें, भवन, फैंक्ट्रियाँ, धनराशि तथा ऋण इत्यादि इसके संसाधन हैं। प्रबंधक की भूमिका इन सब संसाधनों को व्यवस्थित करना होता है ताकि संगठन के लक्ष्य प्राप्त करने में किसी प्रकार का भ्रम, विवाद पुनरावृत्ति अथवा कुछ भी व्यर्थ न जाए। प्रबंधक को संगठन में प्रत्येक व्यक्ति को सौंपे गए संसाधनों के उपयोग के लिए तथा संगठन के विशिष्ट उद्देश्यों को पूरा करने के लिए प्रत्येक व्यक्ति को उसकी भूमिका, पद और स्थिति निश्चित करनी होगी।

स्टाफ (कर्मचारी)

मानव संसाधन किसी संगठन का बहुमूल्य संसाधन और सबसे बड़ी पूंजी है। किसी संगठन के लिए कर्मचारी चयन उतना ही महत्वपूर्ण है जितना संगठन का ढाँचा। स्टाफ लगाने में भर्ती, चयन, प्रशिक्षण, कार्य का विश्लेषण और अन्य कार्य शामिल होते हैं। यह निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है क्योंकि कर्मचारियों को बदलना, सेवानिवृत्ति तथा संगठन के विस्तार हेतु नई नियुक्ति करना चलता रहता है। किसी संगठन को आगे बढ़ने और उत्कृष्टता के लिए तथा तैयार किए लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए 'सही काम करने के लिए, सही समय पर, सही काम हेतु सही लोग'



जैसा नारा होना चाहिए। कर्मचारी लगाने के कार्य हेतु लोगों की आवश्यकताओं को परिभाषित करने की गतिविधियाँ शामिल होनी चाहिए। चयन का ठीक तरीका अपनाना चाहिए। चयन संवेदनशील तरीके से करना चाहिए। आवश्यक और सही व्यक्ति की नियुक्ति के बाद उन्हें ठीक से प्रशिक्षण देना चाहिए तथा उन्हें संगठन के बदलते वातावरण में समायोजित होने योग्य बनाना चाहिए। इसलिए सबसे अच्छे मानव संसाधन के चयन के लिए सावधानियाँ बरतनी चाहिए। संगठनों में यह कार्य संगठन के आकार और गतिविधियों के आधार पर या तो संगठन के प्रबंधक करते हैं अथवा एक अलग विभाग “कार्मिक विभाग” करता है।

निर्देशन

निर्देशन का अर्थ लोगों को यह बताना होता है कि उन्हें क्या करना है तथा यह देखना होता है कि वे इस काम को अपनी पूरी योग्यता से करें। इसका उद्देश्य लोगों को संदर्शन, निर्देशन और प्रेरणा देना होता है कि वे अपने काम को यथासंभव अच्छे तरीके से करें। निर्देशन का अभिप्राय योजना को कार्यान्वित करना होता है। यह संगठित कार्रवाई को शुरू करता है और संगठन में जान फूँकता है। प्रबंधन की प्रक्रिया के रूप में निर्देशन का काम लोगों के माध्यम से काम को करवाना होता है। उन्हें निरंतर प्रोत्साहन तथा काम को प्रभावशाली ढंग से करने के लिए उत्साहित करने की आवश्यकता होती है। एक बार कर्मचारियों को सर्वश्रेष्ठ प्रशिक्षण मिल जाए तो वरिष्ठ अधिकारियों का यह दायित्व बनता है कि वे बेहतर प्रदर्शन के लिए उनका मार्गदर्शन एवं प्रेरित करें। एक अच्छी योजना और सर्वश्रेष्ठ संगठन भी असफल हो सकता है यदि लिए गए निर्णय गलत और स्तरहीन हों।

समन्वय

समन्वय साँझे लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए व्यक्तिगत और सामूहिक प्रयासों में समरसता प्राप्त करने की एक कला है। इसे प्रबंधन के अन्य सभी कार्यों की बंधनकारी शक्ति कहा जाता है। यह किसी संगठन में लोगों की सामूहिक गतिविधियों को जोड़ने की प्रक्रिया है। समन्वय को सभी प्रबंधकीय कार्यों का शिखर कहते हैं। यह उत्पादन के सभी कारकों का समरस समायोजक है। जिसप्रकार किसी हाकी टीम अथवा क्रिकेट टीम के खिलाड़ी बिना समन्वय के विरोधी टीम को नहीं हरा सकते हैं उसी प्रकार किसी संगठन के कर्मचारी अपने हित के लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर सकते जब तक कि उनमें टीम भावना न हो। हेनरी फेयोल के अनुसार “समन्वय का अर्थ किसी संस्था की सभी गतिविधियों को समरस बना कर इसकी कार्यप्रणाली और सफलता में सहायता करना होता है।” सही और कुशल योजना और कार्यान्वयन भी फलदायी नहीं हो सकता जबतक कि प्रबंधन, संगठनात्मक प्रबंध एवं प्रशासनिक कार्यवाही के माध्यम से गतिविधियों को समरस नहीं बना पाता। प्रशासकीय प्रबंध ऐसा होना चाहिए कि प्रत्येक स्तर पर गतिविधियाँ एक सही क्रम में हों और अन्तिम प्रक्रिया मनचाही प्रक्रिया के रूप में सामने आए। इसी प्रकार उत्पादन, क्रय, विक्रय, वित्त इत्यादि से संबंधित गतिविधियाँ निरंतरता को सुनिश्चित बनाने के लिए एकीकृत हों।

अभिप्रेरण

अभिप्रेरण एक ऐसी गतिविधि है जिसके द्वारा प्रबंधन किसी उद्यम के कर्मचारियों को अधिक और बेहतर कार्य करने के लिए प्रेरित करता है। यह उत्तेजित करने वाली ऐसी ताकत है जो किसी संगठन के सभी कर्मचारियों को पूरे मन से काम करने के लिए प्रेरित करती है ताकि संगठन के पूर्व-निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सके। यह दूसरों के मेहनत के माध्यम से योजनाओं और नीतियों को क्रियान्वित करने की मनोवैज्ञानिक तकनीक है। किसी कामगार को लेने और काम पर लगाने से प्रबंधन प्रक्रिया पूरी नहीं होगी। मशहूर कहावत है कि आप घोड़े को नदी तक ले जा सकते हैं परंतु पानी नहीं पिला सकते। प्रबंधन में अभिप्रेरण उद्देश्यों और निर्देशों के लिए एक प्रेरक बल है। इसी प्रकार प्रबंधक को भी यह नहीं भूलना चाहिए कि वह किसी व्यक्ति का समय खरीद सकता है, कार्यस्थल पर उसकी उपस्थिति खरीद सकता है परंतु वह उसका उत्साह, वफादारी और पहल करने के उत्साह को नहीं खरीद सकता। प्रबंधक को उनकी प्रतिभा को बेहतर प्रदर्शन के लिए प्रयोग करने की चाहत और इच्छा को पैदा करना पड़ता है।



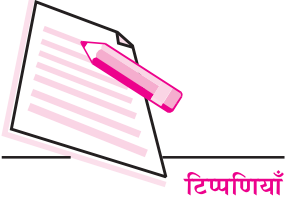
टिप्पणियाँ

नियंत्रण

नियंत्रण किसी संगठन के प्रदर्शन को मापने का एक मापदण्ड है। यह संगठन के विभिन्न विभागों के अधीनस्थों के कार्यों को परखने और मूल्यांकित करने की एक प्रक्रिया है। यह अधीनस्थों की गतिविधियों को माप के और ठीक करके सुनिश्चित करने की प्रक्रिया है कि सभी घटनाएँ योजना के अनुरूप हों। यह लक्ष्यों और योजना की कसौटी पर प्रदर्शन को मापता है, यह नकारात्मक विचलन को दर्शाता है और कार्रवाई करके विचलन को ठीक करता है तथा योजना की पूर्ति को सुनिश्चित करने में सहायता करता है। नियंत्रण यह सुनिश्चित करने में हमारी सहायता करता है कि किसी संगठन की सारी गतिविधियाँ वास्तविक योजना के अनुरूप हों। नियंत्रण की प्रक्रिया में वास्तविक परिणाम के आँकड़ों को एकत्र करके अपेक्षित आँकड़ों से तुलना की जाती है कि क्या वास्तविक परिणाम अच्छे हैं और निर्धारित मानकों के अनुरूप हैं? नियंत्रण, प्रबंधन पर यह जिम्मेवारी डालता है कि वह यह जाँच करे कि क्या परिणामों का प्रदर्शन अपनाई गई योजना, नीतियों और मानकों के अनुरूप है। इसका मुख्य उद्देश्य कार्यप्रणाली की कमियों अथवा विचलन को पहचानना तथा उपचारात्मक तरीके अपना कर अधीनस्थों के प्रयासों को चुने हुए रास्ते पर लाना होता है। नियंत्रण पीछे मुड़कर देखने की प्रक्रिया है तथा प्रबंधकीय नियंत्रण का सर्वश्रेष्ठ तरीका विचलन घटने से पूर्व ही उसे ठीक करता है।

**क्रियाकलाप 15.1**

किसी पर्यटन फर्म के प्रबंधक से मिलिए। आप यह जानने का प्रयास कीजिए कि वह किस प्रकार के प्रबंधकीय कार्य करता है और क्या वह अपने कारोबार के संचालन में प्रबंधन की अवधारणाओं और कार्यों को प्रयुक्त करता है?



पाठगत प्रश्न 15.1

1. प्रबंधन से आप क्या समझते हैं?
2. किसी पर्यटन प्रबंधक द्वारा किए जाने वाले मूल कार्यों को सूचीबद्ध कीजिए।
3. नियोजन प्रक्रिया में कौन से कदम शामिल होते हैं?
4. नियंत्रण प्रक्रिया का क्या अर्थ है?

15.2 प्रबंधक की भूमिका, कौशल और कार्य

15.2.1 प्रबंधक की भूमिका

भूमिका में किसी व्यक्ति का किसी सामाजिक इकाई में अपेक्षित व्यवहार शामिल होता है। भूमिकाएँ कार्यों में ही निहित होती हैं। सभी प्रबंधकों का अपनी अधीनस्थों पर अधिकार होता है, वे निर्णयकर्ता के रूप में कार्य करते हैं तथा उनके अपने अधीनस्थों, समकक्षों और उच्चपदस्थ लोगों से अंतर्व्यक्तिक संबंध होते हैं। प्रबंधक संगठन के सभी कर्मचारियों के लिए रोल-मॉडल होता है। उसकी भूमिका पूरे संगठन को नया आकार देने में प्रभावशाली और रचनात्मक होनी चाहिए। कभी-कभी उसे राजा की तरह सबको मार्गदर्शन, आदेश और निर्देश देने होते हैं। तो कभी-कभी उसे निम्न स्तर के कर्मचारी की तरह काम करना होता है। कभी वह दोस्त की तरह व्यवहार करता है तो कभी अभिभावक और कभी सख्त अफसर की तरह व्यवहार करता है। यह सब प्रकार की बदलती हुई भूमिकाएँ लोगों को संगठन में काम के लिए प्रेरित करती हैं तथा संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करती हैं। प्रबंधक की किसी जहाज़ के कैप्टन से तुलना की जा सकती है जिसे जहाज़ को मंजिल पर पहुँचाने का मार्ग निश्चित करना पड़ता है और फिर जहाज़ को उस रास्ते पर ले जाना होता है, ठीक उसी प्रकार प्रबंधक को पहले उद्देश्य निश्चित करने होते हैं जिन्हें संगठन को अवश्य प्राप्त करना चाहिए।

एक विशिष्ट प्रबंधक को अपनी दैनिक गतिविधियों को पूरा करने हेतु जिन भूमिकाओं को निभाना होता है, उन्हें निम्नलिखित समूहों में बाँटा जा सकता है।

अंतर्व्यक्तिक भूमिकाएँ

इसका संबंध उस प्रकार की प्रबंधकीय भूमिकाओं से है जिसमें लोग तथा अन्य प्रकार की भूमिकाएँ शामिल होती हैं जो स्वभाव से औपचारिक एवं प्रतीकात्मक होती हैं। अंतर्व्यक्तिक भूमिकाएँ तीन प्रकार की होती हैं-

1. **प्रतीकात्मक मुखिया की भूमिका :** प्रबंधक प्रतीकात्मक मुखिया की भूमिका निभाता है और इसके अनुरूप उसे कानूनी अथवा सामाजिक प्रकार के नियमित कार्य करने पड़ते हैं।

- विशेष गतिविधियों में अतिथियों का स्वागत करना तथा कानूनी प्रपत्रों पर हस्ताक्षर करना शामिल होता है।
2. **नेता की भूमिका** : विभाग के नेता के रूप में प्रबंधक अपने अधीनस्थों को दिए गए लक्ष्यों और उद्देश्यों को पूरा करने के निर्देश देता है। वह उनके अभिप्रेरण और सक्रियता स्टाफ में नियुक्ति तथा प्रशिक्षण, लक्ष्य निर्धारित करने तथा कार्यों की प्रगति की समीक्षा के लिए जिम्मेवार होता है।
 3. **संपर्क की भूमिका** : प्रबंधक को ऐसे स्रोतों के साथ संपर्क रखना पड़ता है जो संगठन को मूल्यवान सूचनाएँ प्रदान करते हैं जिनमें ऐसे लोग और समूह शामिल होते हैं जो प्रबंधक की इकाई से बाहर के लोग हो सकते हैं और इकाई से जुड़े हुए लोग भी हो सकते हैं। इसके लिए उसको बाहरी संपर्कों और सूचित करने वालों के साथ स्वयं विकसित किया गया ताना-बाना बनाए रखना होता है।



टिप्पणियाँ

सूचनात्मक भूमिकाएँ

इसमें निम्न प्रकार की प्रबंधकीय भूमिकाएँ शामिल हैं जिनमें सूचनाएँ प्राप्त करना, एकत्र करना और प्रदान करना होता है।

मानिटर : प्रबंधक को संगठन की सीमाओं के बीच रह कर विभिन्न स्रोतों से बाहर से सूचनाओं को प्राप्त करने का प्रयत्न करना होता है। वह संगठन और उसके वातावरण की समझ के माध्यम से अनेक प्रकार की विशेष सूचनाएँ खोजता और प्राप्त करता है। वह संगठन की आन्तरिक और बाह्य सूचनाओं के केन्द्र के रूप में उभरकर सामने आता है।

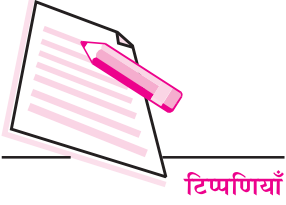
प्रदानकर्ता (प्रदाता) : प्रबंधक से अपेक्षा की जाती है कि वह बाहर से अथवा अधीनस्थों से प्राप्त सूचनाओं को बैठक बुलाकर अथवा फोन द्वारा संगठन के सदस्यों तक पहुँचाए। ऐसी सूचना तथ्यात्मक होती है तथा कुछ में संगठन को प्रभावित करने वाले विविध मूल्य स्थितियों का एकीकरण एवं विवेचना शामिल हो सकती है।

प्रवक्ता : प्रबंधक बाहरी लोगों के सामने प्रवक्ता की भूमिका निभाकर संगठन का प्रतिनिधित्व करता है। वह बाहर के लोगों को संगठन की योजनाओं, नीतियों, परिणामों, उपलब्धियों की जानकारी देता है तथा चुने हुए क्षेत्र पर एक विशेषज्ञ के रूप में अनेक मूल्यवान सुझाव अपने समुदाय के लोगों को देता है।

निर्णायक भूमिकाएँ

चार प्रकार की निर्णायक भूमिकाएँ होती हैं जिनमें निर्णय निर्माण के इर्द-गिर्द घूमने वाली प्रबंधकीय भूमिकाएँ शामिल होती हैं-

उद्यमी : प्रबंधक एक उद्यमी के रूप में नई परियोजनाओं की देखरेख करता है जिससे संगठन का प्रदर्शन बेहतर होता है। वह संगठन की शक्ति और उपलब्ध अवसरों का भरपूर विश्लेषण



करता है तथा सुधार की परियोजनाओं को लागू करने की पहल करता है ताकि वह संगठन के भीतर समुचित परिवर्तन ला सके तथा निरंतर नई विकास परियोजनाओं की तैयारी पर निगाह रखता है।

परेशानी निवारक : परेशानी में निपटने वाले के रूप में संगठन की भीतरी और बाहरी अदृश्य समस्याओं के प्रत्युत्तर में ठीक करने की कार्रवाई करता है। संसाधनों की भागीदारी और कोष निश्चित करने के बारे में जब अधीनस्थों के बीच किसी प्रकार का विवाद पैदा होता है तो प्रबंधक समुचित ढंग से दखल देता है और उन मुद्दों को हल करता है।

संसाधन आवंटनकर्ता : प्रबंधक सभी प्रकार के संगठनात्मक संसाधनों-भौतिक, मानव, आर्थिक संसाधनों के आवंटन के लिए जिम्मेदार होता है और वस्तुतः वह सभी महत्वपूर्ण संगठनात्मक निर्णय लेने तथा सहमति देने के लिए उत्तरदायी होता है। इस काम के लिए वह बैठकें निश्चित करने, प्राधिकृत होने के लिए निवेदन करने, बजट बनाने और अधीनस्थों के कार्यों का क्रम बनाने का कार्य करता है।

वार्ताकार : प्रबंधक अपने संगठन के लाभ के लिए दूसरे समूहों से चर्चा, वार्ता और मोल-भाव करता है। वे कारोबार के भागीदारों के साथ भी वार्ताएँ करते हैं यदि संगठन किन्हीं परियोजनाओं में गठजोड़ तलाश रहा हो अथवा बाजार के किसी नए क्षेत्र में अपने काम को विस्तार देना चाहता हो।

15.2.2 प्रबंधक के कौशल

प्रबंधकों को विभिन्न कार्यों से जुड़े अपने कर्तव्यों और गतिविधियों को करने के लिए कुछ विशेष कौशलों की आवश्यकता होती है।

इन कौशलों को प्रायः तकनीकी कौशल, मानव संबंधी कौशल और सैद्धान्तिक कौशलों में वर्गीकृत किया जाता है। इन तीनों कौशलों का महत्व प्रबंधकीय उत्तरदायित्व के सापेक्ष अलग-अलग होता है। प्रबंधक निचले स्तर से उच्च स्तर की ओर बढ़ते हैं तो अपेक्षा की जाती है कि वे मानवीय संबंध एवं सैद्धान्तिक कौशलों को अधिक ग्रहण करेंगे। बड़े संगठनों में मुख्य कार्यकारी अधिकारियों के लिए तकनीकी कौशल अधिक महत्व नहीं रखते क्योंकि वहां कर्मचारियों की व्यापक सहायता एवं उच्च स्तरीय सक्षम, अनुभवी और तकनीकी आपरेटर उपलब्ध होते हैं। तकनीकी कौशल का संबंध कार्यों से; मानव कौशल का संबंध लोगों से तथा सैद्धान्तिक कौशल का संबंध विचारों से होता है। तीनों प्रकार के ये कौशल आपस में जुड़े होते हैं। आइये पहले हम कौशलों के प्रकार को समझें और फिर देखें कि ये कौशल किस प्रकार प्रबंधकों के लिए उपयोगी हैं क्योंकि उन्हें इनका प्रबंधकीय क्रम में विभिन्न स्तरों पर प्रयोग करना होता है।

तकनीकी कौशल

तकनीकी कौशलों में कुछ विशेष क्षेत्रों में ज्ञान और निपुणता को शामिल किया जाता है जैसे इंजिनियरिंग कमप्यूटर्स, वित्त, विनिर्माण इत्यादि। व्यावसायिक प्रशिक्षण और काम करते हुए प्रशिक्षण

प्राप्त करने के कार्यक्रम इन कौशलों को विकसित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। उदाहरण के लिए मेकेनिक को अपने औजारों को ठीक से प्रयोग करना सिखाने की योग्यता उसके पर्यवेक्षक में होनी चाहिए। इसी प्रकार लेखाकार अपना कार्य करने के लिए विशेष कौशल का प्रयोग करते हैं। पहली पंक्ति के प्रबंधकों और मध्य स्तरीय प्रबंधकों को संगठनात्मक कार्यों के संचालन हेतु तकनीकी पक्षों पर अच्छी पकड़ प्राप्त करनी होती है। एक लेखाकार को पता होना चाहिए कि खाता कैसे तैयार किया जाता है। कम्प्यूटर आपरेटर के पास कम्प्यूटर का प्रोग्राम करने तथा चलाने की योग्यता होनी चाहिए।

विशेषज्ञता के वर्तमान युग में शायद तकनीकी कौशल लोगों के लिए सबसे अधिक आवश्यक है। विशेष रूप से पहले स्तर पर एक सक्षम प्रशासक बनने के लिए, यह कौशल कुशल संचालन के लिए अपरिहार्य हो जाता है। कुछ कामगारों के पर्यवेक्षक के रूप में आप यह सुनिश्चित करना चाहेंगे कि आपके कामगारों के पास सिद्धांत एवं संरचना की जानकारी है। उनकी व्यक्तिगत विशेषता के साथ-साथ वास्तविक अनुभव और अभ्यास की जानकारी होनी चाहिए विशेष रूप से जिस दौरान एक पर्यवेक्षक के रूप में आपने उनको देखा और उनकी सहायता की। तकनीकी कौशल विकसित करने का यह सबसे अच्छा तरीका दिखता है।

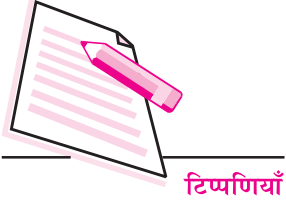
मानव संबंध कौशल

मानव अथवा अंतर्व्यक्तिक कौशल का अर्थ दूसरे लोगों के साथ काम करने की, उन्हें समझने और प्रेरित करने की उस प्रकार की योग्यता से है जिस तरह से व्यक्ति अपने से बड़े पद के लोगों, अपने समान और अपने अधीनस्थों के बारे में सोचता और समझता है और जिस तरह से उनके साथ व्यवहार करता है। इन मानव संबंध कौशलों में से कुछ में संचार, अभिप्रेरण, काम सौंपने और मोल भाव करने के कौशल शामिल होते हैं। प्रबंधक के रूप में व्यक्ति को संगठन के भीतर और बाहर के लोगों के साथ सीधे बातचीत करनी होती है; इसलिए इस प्रकार के मानव संबंध कौशल प्रभावशाली अंतर्व्यक्तिक संबंध बनाए रखने की दृष्टि से महत्वपूर्ण होते हैं। ऐसे कौशलों की कामगारों के समूह अथवा व्यक्तिगत रूप से अभिप्रेरित करके उनके समर्थन एवं सहयोग को जीतने एवं प्रभावशाली टीमों बनाने के लिए आवश्यकता होती है। प्रबंधकों को अपनी अभिरुचियों, धारणाओं और विश्वासों के प्रति जागरूक होने के साथ-साथ अपने अधीनस्थों की सोच, आवश्यकताओं और अभिप्रेरण के प्रति संवेदनशील होना चाहिए। यदि किसी प्रबंधक के पास उच्चस्तरीय विकसित मानव कौशल है और वह दूसरे व्यक्तियों और समूहों के बारे में अपनी अभिरुचि, मान्यताओं और विश्वासों के प्रति जागरूक है तो वह उनकी उपयोगिता और सीमाओं को देख सकेगा और वे दूसरों के दृष्टिकोण, धारणाओं और विश्वासों को स्वीकार कर सकेगा। वह अपने द्वारा चयनित विभिन्न प्रकार की कार्यवाहियों के प्रति संभावित प्रतिक्रियाओं और परिणामों का अनुमान लगा पाएगा।

प्रबंधक की मानव कौशल उसके साथ एक निरंतर और प्राकृतिक गतिविधि बन जाता है ताकि वह जो कहे अथवा करे उसका उसके साथियों पर प्रभाव हो। प्रबंधकों के प्रशिक्षण में मानव कौशलों के महत्व के प्रति जागरूकता उसके पूरे कार्यकाल में विकसित होती रहनी चाहिए। कुछ



टिप्पणियाँ



कर्मचारियों में मानव कौशलों को बिना किसी औपचारिक प्रशिक्षण के विकसित किया जा सकता है। जब कि अन्य में ऐसे वरिष्ठ साथियों की सहायता से विकसित किया जा सकता है जिनके पास दूसरों को देने के लिए मानव कौशल हों।

सैद्धान्तिक कौशल

इस कौशल में पूरे संगठन को समग्र रूप से देखने की योग्यता, यह पहचानना कि संगठन के विभिन्न कार्य किस प्रकार एक दूसरे पर निर्भर होते हैं, एक व्यक्तिगत व्यापार के उद्योग, समुदाय एवं पूरे देश की राजनीतिक, सामाजिक और आर्थिक ताकतों के साथ संबंधों की कल्पना करना शामिल होता है।

ऐसे कौशल प्रबंधकों को वातावरण के प्रति अवधारणा बनाने में, किसी परिस्थिति में काम करने वाली ताकतों का विश्लेषण करने में तथा संगठन के बारे में एक दूरदर्शी और व्यापक दृष्टिकोण बनाने में सहायता करते हैं। सैद्धान्तिक कौशल विकसित करने में सबसे अच्छे परिणाम अधीनस्थों को वरिष्ठों की कोचिंग के माध्यम से तथा होनहार युवा कर्मचारियों को जिम्मेवारी के उसी स्तर पर रख कर विभिन्न कार्यों के माध्यम से प्राप्त किए गए हैं। यद्यपि सैद्धान्तिक कौशलों की आवश्यकता सभी प्रबंधकों को सभी स्तरों पर होती है परंतु यह कौशल उच्च स्तरीय प्रबंधन के लिए अधिक महत्वपूर्ण हो जाती है इसलिए कि उच्च प्रबंधन प्रायः अमूर्त विचारों से जूझता है जबकि निचले स्तर के प्रबंधक आमतौर पर अपना अधिक समय दैनिक दिखने वाली तकनीकी गतिविधियों में गुजारते हैं। एक प्रबंधक के रूप में आपको कई प्रकार के कारणों को आपस में जोड़ने और समन्वय स्थापित करने की योग्यता होनी चाहिए। किसी निर्णय की सफलता उन लोगों के सैद्धान्तिक कौशल पर निर्भर करती है जो निर्णय लेते हैं और उसे लागू करते हैं।

15.2.3 प्रबंधक के कार्य

एक पेशेवर प्रबंधक के रूप में आप अपने और अपने अधीनस्थों के प्रदर्शन के लिए उत्तरदायी हैं। प्रदर्शन का अर्थ है कार्य करना जिसके लिए कुछ विशिष्ट कार्य करना आवश्यक हैं। चाहे आप एक कार्यरत पर्यटन प्रबंधक हो अथवा पर्यटन प्रबंधक बनने के इच्छुक आपकी पहली चिंता संगठन में रहकर किए जाने वाले कार्यों को जानने की होनी चाहिए।

प्रबंधन के विशिष्ट कार्य उसके जॉब वर्णन से निकलते हैं और वे कार्य प्रबंधक से संबंधित उद्योग, कार्य और प्रबंधकीय स्तर के अनुरूप बदल सकते हैं। प्रबंधक द्वारा किए जाने वाले विभिन्न कार्यों के व्यापक क्षेत्र की दृष्टि से आवश्यक है कि वह एक विचारक, कुशलकर्ता और लोगों के प्रति उन्मुख व्यक्ति होना चाहिए।

किसी पर्यटन अधिकारी द्वारा परिणाम प्राप्त करने के लिए किए जाने वाले अपेक्षित कार्य निम्नलिखित हैं-

1. संगठन को अपने लक्ष्य प्राप्त करने के लिए उद्देश्यपूर्ण निर्देश देना।

- लाभ उपार्जन के लिए फर्म की क्षमता को बनाए रखना जो इसकी वृद्धि और जीवन के लिए आवश्यक है।
- बढ़ती प्रतिद्वन्द्विता की चुनौती का पूर्वानुमान लगाना तथा उसके लिए तैयारी करना।
- टीम भावना और टीम वर्क के माध्यम से संगठन को मानवीय बनाना।
- नवोन्मेष के सभी स्रोतों को खंगाल कर योजना बनाना तथा नवोन्मेष का प्रबंधन करना।
- कर्मचारियों का विश्वास जीतने तथा उनमें वफादारी की भावना पैदा करने के लिए उनके हित एवं कल्याण की रक्षा करना।
- संगठन में प्रतिभा को बनाए रखना तथा पुरातन को स्थगित करना।
- कौशलों का अद्यतन करना तथा चुनौतियों का मुकाबला करने के लिए कर्मचारियों के लिए निरंतर प्रशिक्षण आयोजित करना।
- संगठन की आन्तरिक और बाह्य सूचनाओं से स्वयं को अद्यतन रखना।
- समाज की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए समाज के विभिन्न वर्गों के साथ सौहार्द बनाए रखना।



क्रियाकलाप 15.2

अपने निकट किसी पर्यटन संबंधी फर्म में जाकर पता लगाइये कि क्या उनके कर्मचारी भविष्य के लिए पर्याप्त शिक्षित और प्रशिक्षित हैं। उनके पास कौन से कौशल होने चाहिए और वे उन्हें कहाँ से प्राप्त कर सकते हैं?



पाठगत प्रश्न 15.2

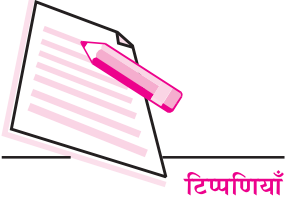
- विभिन्न प्रबंधकीय भूमिकाओं को सूचीबद्ध कीजिए।
- तीन प्रकार के प्रबंधकीय कौशलों के नाम लिखिए।
- व्यावसायिक प्रबंधक द्वारा मुख्य रूप से कौन से कार्य किए जाते हैं।

15.3 पर्यटन अभिप्रेरण के लिए अवधारणाएँ और सिद्धांत

15.3.1 अभिप्रेरण की अवधारणा

‘मोटीवेशन’ शब्द की उत्पत्ति लैटिन शब्द ‘मोवेर’ से हुई थी जिसका अर्थ है ‘टू मूव’ अर्थात् चलना। जो किसी व्यक्ति को काम करने अथवा व्यवहार करने के लिए प्रेरित करे। आंतरिक इच्छा अथवा उमंग जो किसी व्यक्ति को कुछ करने के लिए कहती है, उसे अभिप्रेरण





(Motivation) कहते हैं। अभिप्रेरण को एक व्यक्ति को अपने काम में अधिकतम मेहनत करने की इच्छा अथवा चाहत के रूप में परिभाषित करते हैं जिससे वह संगठन के लक्ष्यों और कुछ अपनी आवश्यकताओं को पूरा करने की योग्यता को और बढ़ा सके। यह आवश्यक है कि अभिप्रेरण के लिए हम व्यक्ति की आवश्यकताओं और भावनाओं का अध्ययन करें क्योंकि काम करने का उद्देश्य उसके अंदर मौजूद होता है। यदि हम पहचान सकें कि व्यक्ति को व्यवहार के लिए क्या प्रेरित करता है तो हम व्यक्ति को समझ सकते हैं।

ऐसा माना जा सकता है कि अभिप्रेरण किसी को कुछ विशिष्ट लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक विशेष समय पर एक विशेष तरीके से काम करने अथवा व्यवहार करने के लिए प्रेरित करता है। अभिप्रेरण एक उत्प्रेरक ताकत है जो लोगों को अपने संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए पूरी ताकत लगाने के लिए प्रेरित करती है। यह एक मनोवैज्ञानिक घटना है जो कर्मचारियों को वांछित लक्ष्य प्राप्त करने के लिए ऊर्जा देती है, सक्रिय बनाती है और केन्द्रित करती है। किसी व्यक्ति के मस्तिष्क में ऐसी भावना के जगने से यह व्यक्ति को संगठन के अपेक्षित लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए अपने आप प्रेरित करती है। इसको थोपा नहीं जा सकता; आप किसी व्यक्ति का समय खरीद सकते हैं, उसका शारीरिक श्रम खरीद सकते हैं परंतु उत्साह, वफादारी और पहल को नहीं खरीदा जा सकता है। कहावत है कि “आप घोड़े को पानी तक ले जा सकते हैं परंतु पानी पिला नहीं सकते।” अभिप्रेरण व्यक्ति के मस्तिष्क की निजी और प्राकृतिक भावना है। यह व्यक्ति को अपने जीवन की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए उत्साहित और प्रेरित करती है। यह व्यक्ति की मानसिक शक्ति को विकसित करती है और प्रेरित करती है कि वह अपनी योग्यता और क्षमता को यथासंभव अधिक और बेहतर ढंग से प्रयोग करे जिससे उसकी क्षमता बढ़ती है।

आर्थिक और गैर आर्थिक प्रोत्साहन दो प्रकार के होते हैं जो कर्मचारियों पर सकारात्मक प्रभाव डालते हैं। आर्थिक प्रोत्साहन जैसे वेतन, बोनस, ओवर टाइम, आर्थिक पुरस्कार, निवेश पर ब्याज का कर्मचारी पर सीधा असर होता है क्योंकि यह उनकी आधारभूत आवश्यकताओं को पूरा करने में सहायता करता है। गैर आर्थिक प्रोत्साहन में आदर, दंभ, संतुष्टि, पुरस्कार, सम्मान, अवकाश, अधिकारों को सौंपना इत्यादि कार्य के प्रति उनके उत्साह को बढ़ाने में उतना ही अच्छा काम करते हैं।

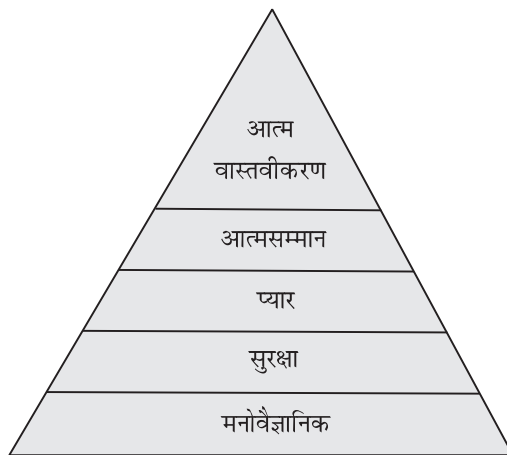
संक्षेप में अभिप्रेरण लोगों को वांछित लक्ष्य प्राप्त करने की दिशा में शामिल करना है। अधिकांशतः यह लोगों को अपनी जरूरतें पूरी करने के लिए उत्साहित करने से जुड़ी है क्योंकि मनुष्य की जरूरतें ही उसे प्रेरित करती हैं। पूरी न हुई जरूरत ही व्यक्ति को उसे पाने के लिए प्रेरित करती है। अभिप्रेरण से मनुष्य का नकारात्मक रवैया सकारात्मक हो जाता है। यह श्रम, अनुपस्थिति और काम से दूर रहने के अन्य तरीकों को घटाता है।

15.3.2 अभिप्रेरण के सिद्धांत

सभी प्रकार के अभिप्रेरण का मूल व्यक्ति की जरूरतें होती हैं जो व्यक्ति को उन्मुख बनाती और ऊर्जा देती हैं कि वह ऐसा काम करे जिससे उसकी जरूरतें पूरी हो जाएँ। यहाँ हम अभिप्रेरण के सिद्धांतों पर एक सरसरी निगाह डालेंगे।

मास्लो का आवश्यकता क्रम

यह सिद्धांत प्रख्यात मनोवैज्ञानिक ए.एच. मास्लो द्वारा विकसित किया गया जो 1960 के दशक के प्रारम्भिक वर्षों में लोकप्रिय हुआ। उसने मानव की सभी आवश्यकताओं को पाँच वर्गों में बाँट कर एक क्रम दिया- 1. आधारभूत अथवा मनोवैज्ञानिक आवश्यकताएँ, 2. सुरक्षा आवश्यकताएँ, 3. प्यार अथवा अपनेपन की आवश्यकताएँ, 4. आत्मसम्मान की आवश्यकताएँ 5. आत्म वास्तवीकरण की आवश्यकताएँ। मास्लो ने इन पाँच आवश्यकताओं को दो बड़े वर्गों में 'उच्चस्तरीय आवश्यकताएँ' और 'निम्नस्तरीय आवश्यकताएँ' बाँट दिया। मनोवैज्ञानिक आवश्यकताएँ, सुरक्षा आवश्यकताएँ और प्यार अथवा अपनेपन की आवश्यकताओं को निम्नस्तरीय आवश्यकताओं तथा आत्म-सम्मान और आत्मवास्तवीकरण की आवश्यकताओं को उच्चस्तरीय आवश्यकताओं में शामिल किया। यदि कोई व्यक्ति बाह्य कारकों जैसे वेतन, सुरक्षा, कम्पनी की नीति, अन्य छुटपुट लाभ इत्यादि को अधिक महत्व देता है तो उसमें निम्न श्रेणी की आवश्यकताएँ मुखर हैं। दूसरी ओर यदि व्यक्ति चुनौतीपूर्ण कार्य लेता है, मान-सम्मान और पहचान को महत्व देता है तो उसमें उच्च श्रेणी की आवश्यकताएँ मुखर हैं। मास्लो का कहना है कि केवल पूरी न हुई आवश्यकताएँ ही अभिप्रेरित करती हैं लेकिन वे एक निश्चित क्रम का अनुपालन करती हैं। जब किसी व्यक्ति की मनोवैज्ञानिक आवश्यकताएँ पूरी हो चुकी होंगी केवल तभी वह अगली आवश्यकता 'सुरक्षा की आवश्यकता' से अभिप्रेरित होगा। जब मनोवैज्ञानिक और सुरक्षा की आवश्यकताएँ पूरी हो जाएँगी केवल तभी उसे प्यार, सम्मान और आत्म वास्तवीकरण की आवश्यकताओं की इच्छा होगी। प्रत्येक पहली इच्छा पूरी होने के बाद आगे की आवश्यकताओं की इच्छा होती है। यह सत्य है कि मानव अपनी आवश्यकताओं को मास्लो द्वारा दिए गए क्रम के अनुसार पूरी करता है, परंतु आवश्यकताओं का महत्व हालात के अनुसार समय-समय पर अलग-अलग व्यक्ति के लिए अलग होता है।

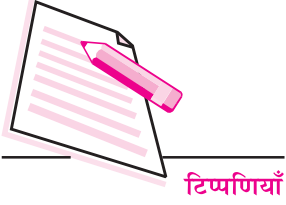


चित्र 15.1: मास्लो का आवश्यकता क्रम

कदाचित्त मास्लो के अभिप्रेरण सिद्धांत ने अभिप्रेरण के अन्य सभी सिद्धांतों से अधिक प्रबंधकों का ध्यान आकृष्ट किया है क्योंकि इसने मानव की आवश्यकताओं को तर्कपूर्ण और सहज ढंग



टिप्पणियाँ



से वर्गीकृत किया है जो प्रबंधकों के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। एक प्रबंधक के रूप में यदि आपको किसी कर्मचारी को अभिप्रेरित करना है तो सबसे पहले यह जानने की कोशिश कीजिए कि वह व्यक्ति क्रम में किस स्थान पर है और उसकी उन आवश्यकताओं अथवा उससे ऊपर की आवश्यकताओं पर ध्यान दीजिए। मास्लो के आवश्यकता क्रम को संगठन के सभी स्तरों पर काम कर रहे लोगों को अभिप्रेरित करने के लिए प्रयोग किया जा सकता है। अपने स्टाफ के कर्मचारियों की आवश्यकताओं के ढाँचे को समझने वाले प्रबंधक कर्मचारियों को सभी प्रकार की कार्य गतिविधियों में लगाने में सहायता कर सकते हैं और उन्हें ऐसा कार्य वातावरण प्रदान कर सकते हैं जिससे कार्य करते हुए उनकी आवश्यकताएँ पूरी हो सकें। अतः अपनी कमियों के बावजूद मास्लो का सिद्धांत प्रबंधकों को संगठन के सदस्यों को अभिप्रेरित करने एवं व्यक्तियों के उद्देश्यों और आवश्यकताओं को समझने की एक अच्छी तकनीक प्रदान करता है।

हर्ज़बर्ग का द्विकारक अभिप्रेरण सिद्धांत

हर्ज़बर्ग का द्विकारक अभिप्रेरण सिद्धांत का मानना है कि दो प्रकार के कारक होते हैं जो कार्य संतुष्टि अथवा असंतुष्टि की ओर ले जाते हैं। वे अभिप्रेरण कारक और स्वास्थ्य कारक होते हैं। अभिप्रेरण कारक की उपस्थिति सदैव कर्मचारियों में कार्य संतुष्टि और प्रसन्नता को सुनिश्चित करता है जिससे कार्य-परिणाम अच्छा हो सकता है। इन अभिप्रेरण कारकों में उपलब्धि, पहचान, जिम्मेवारी, बढ़ोतरी, व्यक्तिगत उन्नति और विकास तथा स्वयं कार्य शामिल होता है। यह कार्य की विषय-वस्तु से जुड़े होते हैं और इन्हें संतुष्टि प्रदाता कहा जाता है। असंतुष्टि की ओर ले जाने वाले अन्य समूह में स्वास्थ्यकारक होते हैं जैसे वेतन, नौकरी की सुरक्षा, कम्पनी की नीति, पर्यवेक्षण, स्तर सुरक्षा, अंतर्वैयक्तिक पर्यवेक्षण, छुटपुट लाभ और कार्य परिस्थितियाँ शामिल होती हैं। ये कारक कार्य (नौकरी) के संदर्भ से जुड़े होते हैं और इन्हें असंतुष्टि प्रदाता कहा जाता है। स्वास्थ्य कारक में सुधार से केवल असंतोष कम होगा; परंतु संतोष और अभिप्रेरण में वृद्धि नहीं होगी।

वह आदर्श स्थिति जहाँ कर्मचारी अति अभिप्रेरित होते हैं और शिकायतें कम होती हैं।



चित्र 15.2: द्विकारक सिद्धांत

हर्ज़बर्ग के अनुसार कार्य संतुष्टि देने वाले कारक कार्य असंतुष्टि की ओर ले जाने वाले कारकों से भिन्न हैं। आंतरिक कारक कार्य संतोष और अभिप्रेरण से जुड़े हैं जबकि बाह्य कारक कार्य असंतोष से जुड़े हैं। कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए प्रबंधकों को स्वास्थ्य कारकों की उपलब्धि सुनिश्चित करना चाहिए और उसके बाद अभिप्रेरण कारक आने चाहिए। एक प्रबंधक के रूप में आपको याद रखना चाहिए कि यदि आप लोगों को कार्य के प्रति अभिप्रेरित करना चाहते हैं तो कार्य संबंधी कारकों को अधिक महत्व देना चाहिए। आपको प्रभावी कार्य प्रारूप

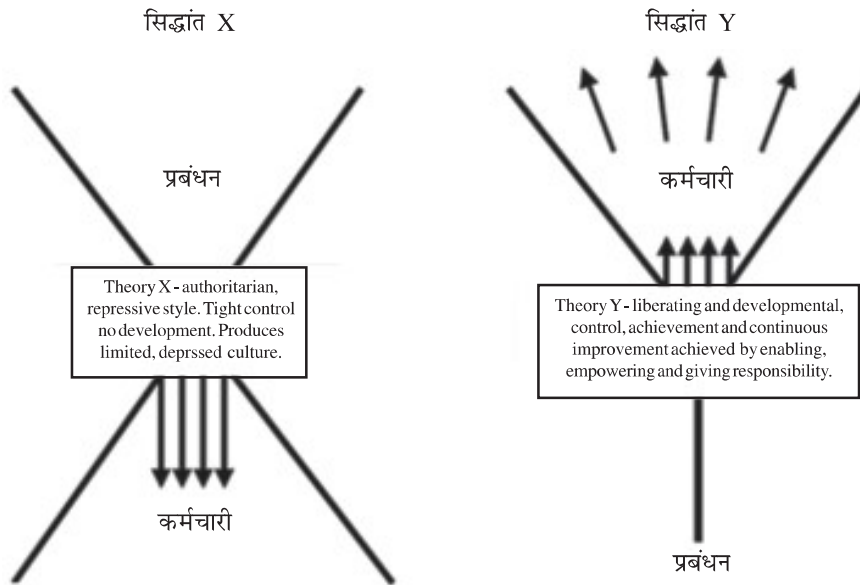
के माध्यम से काम कर रहे लोगों के कौशल, योग्यता और प्रतिभा का प्रयोग करना चाहिए। दूसरे शब्दों में कर्मचारियों को दिया गया कार्य चुनौतीपूर्ण और उत्तेजक होना चाहिए जो उन्हें उपलब्धि, पहचान और उन्नति का भाव दे सके। इन विशेषताओं के बिना कर्मचारी अभिप्रेरित नहीं हो पाएँगे।

मैकग्रेगोर सिद्धांत X और सिद्धांत Y

आमतौर पर लोग मानव स्वभाव के बारे में या तो सकारात्मक अथवा नकारात्मक मान्यताएँ बनाते हैं। इन मान्यताओं के आधार पर मैकग्रेगोर ने दो प्रकार के सिद्धांत प्रस्तुत किए- एक सिद्धांत (नकारात्मक मान्यताएँ) और दूसरा सिद्धांत Y (सकारात्मक मान्यताएँ)। सिद्धांत X प्रबंधन की पारम्परिक पद्धति का प्रतिनिधित्व है और उसकी विशिष्टता मानव के बारे में अद्योलिखित हैं-

- सामान्य मानव में काम के प्रति एक आन्तरिक ना-पसंदगी होती है और यदि संभव हो तो वह इससे बचना चाहता है।
- संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अधिकांश लोगों को दबाव देकर, नियंत्रण, निर्देश अथवा सजा का डर दिखा कर प्रयत्न करने के लिए तैयार किया जा सकता है।
- सामान्य व्यक्ति निर्देश लेना चाहता है, जिम्मेवारी से बचना चाहता है और उसका कोई बड़ा उद्देश्य नहीं होता और वह सबसे अधिक सुरक्षा चाहता है।
- पुरस्कार और दण्ड के माध्यम से इस प्रकार का नियंत्रण प्राप्त किया जा सकता है।

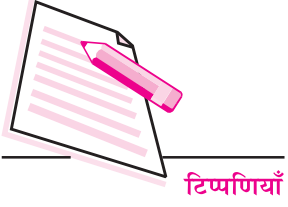
प्रायः सिद्धांत X पारम्परिक और अति केन्द्रित संगठनों में काम करता है। किसी संगठन में सिद्धांत X के साथ काम कर रहे प्रबंधक के लिए परिणाम यह होता है कि समूह पर कड़ा नियंत्रण और पर्यवेक्षण होगा, अधिकतर निर्णय प्रबंधक लेगा और औपचारिक स्थिति में सदस्यों तक पहुँचा दिया जाएगा तथा समूह के सदस्य अपना कार्य निर्धारित करने में शामिल नहीं होंगे।



चित्र 15.3: मैकग्रेगोर सिद्धांत X और सिद्धांत Y



टिप्पणियाँ



दूसरी ओर सिद्धांत Y लोगों के प्रति उन्मुख है। यह निम्नलिखित मान्यताओं पर आधारित है:

- शारीरिक और मानसिक प्रयत्न खेल और विश्राम की भांति स्वाभाविक होते हैं।
- लोग अपने प्रतिबद्ध उद्देश्यों के सेवा में आत्म-निर्देशन और आत्म नियंत्रण का प्रयोग करते हैं
- उद्देश्यों के प्रति प्रतिबद्धता उनकी उपलब्धियों के साथ जुड़े पुरस्कार का कार्यफल है।
- सामान्य मानव सही परिस्थितियों में न केवल दायित्व स्वीकारना अपितु दायित्व लेना भी चाहते हैं।
- संगठनात्मक समस्याओं के समाधान हेतु उच्च श्रेणी की कल्पनाशीलता, प्रवीणता और रचनात्मकता के प्रयोग की क्षमता व्यापक तौर पर सभी में बँटी होती है।
- आधुनिक औद्योगिक जीवन के अंतर्गत सामान्य व्यक्ति की बौद्धिक क्षमता का आंशिक उपयोग ही होता है।
- सिद्धांत Y के अंतर्गत काम करने वाले प्रबंधक अधिकांशतः अपने समूह से परामर्श करते हैं, सदस्यों को निर्णय लेने की प्रक्रिया में योगदान देने के लिए प्रोत्साहित करते हैं और कड़े पर्यवेक्षण के बिना काम करते हैं। सिद्धांत Y प्रबंधकों की निर्णय निर्माण हेतु अधिकार सौंपने, कामगारों के काम को दोहराव से बचा कर विस्तृत और समृद्ध बनाने तथा संगठन में संचार के स्वतंत्र प्रवाह को बेहतर बनाने में सहायता करता है।

एल्ड्रफर ई.आर.जी. सिद्धांत

क्लेटन एल्ड्रफर ने मास्लो के आवश्यकता क्रम का एक संशोधित रूप प्रस्तावित किया तथा मानव आवश्यकताओं को पुनः अस्तित्व अथवा उत्तर जीविता आवश्यकताओं संबंधित होने अथवा सामाजिक आवश्यकताओं और उन्नति के लिए व्यक्तिगत आवश्यकताओं के रूप में वर्गीकृत किया।

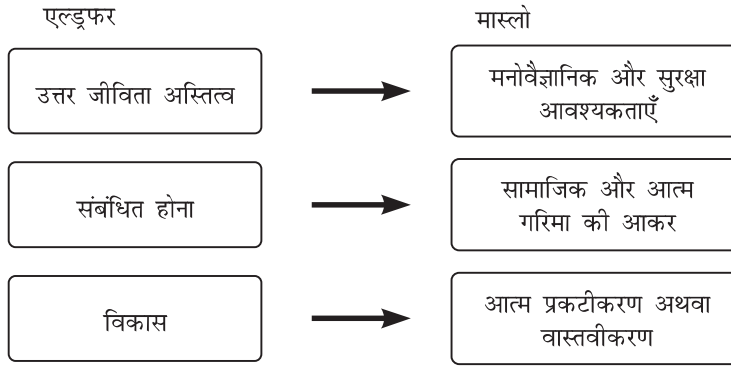
उत्तरजीविता आवश्यकताएँ : मनोवैज्ञानिक और भौतिक इच्छाओं के विभिन्न रूप हैं जैसे भूख, प्यास, और आश्रय। संगठन की स्थिति में वेतन, लाभ और काम करने की भौतिक परिस्थितियों को इनमें शामिल किया जाता है जिनकी तुलना मास्लो की मनोवैज्ञानिक और सुरक्षा आवश्यकताओं से की जा सकती है।

संबंधित होने की आवश्यकताओं में कार्यस्थल पर अंतर्व्यक्तिक संबंधों को शामिल किया जाता है और ये संतुष्टि प्राप्त करने के लिए अन्यो के बीच भावनाओं को साँझा करने पर निर्भर करती है।

विकास और उन्नति की आवश्यकताओं में व्यक्ति की काम करते हुए रचनात्मकता अथवा व्यक्तिगत प्रगति को शामिल किया जाता है। विकास की आवश्यकताओं की पूर्ति व्यक्ति द्वारा अपने काम में अपनी पूरी क्षमता का प्रयोग करके और नई योग्यताएँ विकसित करके काम करने

से होती है। विकास आवश्यकताओं की तुलना मास्लो की आत्म-प्रकटीकरण और आत्म गरिमा और मान-सम्मान की आवश्यकताओं से की जा सकती है।

एल्ड्रफर का ई.आर.जी. (ERG) सिद्धांत



चित्र 15.4: एल्ड्रफर का ई.आर.जी. (ERG) सिद्धांत

ई.आर.जी. सिद्धांत तीन मुख्य बातें पर आधारित है -

1. प्रत्येक स्तर की आवश्यकताओं की पूर्ति जितनी कम होगी उतनी ही इनकी इच्छा अधिक होगी। (आवश्यकता पूर्ति)
2. निम्न स्तर की आवश्यकताओं की जितनी अधिक पूर्ति होगी उतनी ही इच्छा उच्च स्तर की आवश्यकताओं के लिए पैदा होगी। (इच्छा शक्ति)
3. उच्च स्तर की आवश्यकताओं की जितनी कम पूर्ति होगी निम्न स्तर की आवश्यकताओं के प्रति उतनी ही इच्छा अधिक होगी (आवश्यकता खिन्नता)।

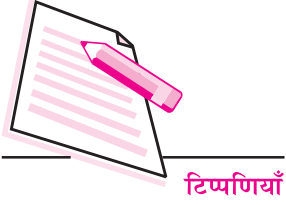
एल्ड्रफर के अनुसार इन वर्गों की श्रेणी न तो सार्वभौमिक है और न ही इनका पूर्वानुमान लगाया जा सकता है। यह संस्कृति, शिक्षा, पारिवारिक पृष्ठभूमि के सापेक्ष हर व्यक्ति के लिए अलग-अलग होती है। इसलिए इन आवश्यकताओं के न तो क्रम को और न ही महत्व का सामान्य किया जा सकता है।

मेक्कलेन्ड का सिद्धांत

डेविड मेक्कलेन्ड का मानना है कि किसी व्यक्ति का उद्देश्य परिदृश्य में व्यक्ति की जीवन-यात्रा के साथ-साथ औपचारिक प्रशिक्षण के सापेक्ष परिवर्तित हो सकता है। उसने कार्य जीवन में तीन प्रकार की आवश्यकताओं को प्रस्तावित किया। उपलब्धियों की आवश्यकता, शक्ति की आवश्यकता और संबद्धता की आवश्यकता। एक भारतीय मनोवैज्ञानिक उदय पारिख, जिसने मेक्कलेन्ड के साथ काम किया, ने अस्तित्व की आवश्यकता को इस सूची में जोड़ा।



टिप्पणियाँ



मेक्कलेन्ड अभिप्रेरक
आवश्यकताएँ



चित्र 15.5: मेक्कलेन्ड सिद्धांत

उपलब्धि की आवश्यकता का संबंध आगे निकलने की होड़, मानकों से जुड़ी उपलब्धि और सफलता के लिए संघर्ष से है। उपलब्धि की अधिक आवश्यकता वाले लोगों की इच्छा कुछ बेहतर करने की अथवा पहले से अधिक क्षमता के साथ काम करने की होती है। वे ऐसे कार्यों को प्राथमिकता देते हैं जो उन्हें समस्याओं का समाधान खोजने की व्यक्तिगत जिम्मेवारी देते हैं जिनमें उन्हें अपने प्रदर्शन के प्रति तीव्र और सही फीडबैक मिल सके कि क्या वे बेहतर हो रहे हैं अथवा नहीं और जहाँ वे अपने लिए चुनौतीपूर्ण लक्ष्य निर्धारित कर सकें।

शक्ति की आवश्यकता का संबंध उस आवश्यकता से है जिसमें वे दूसरों को एक ऐसे ढंग से व्यवहार के लिए तैयार कर सकें जैसा वे अन्यथा नहीं करते। 'शक्ति की आवश्यकता' को अधिक चाहने वाले व्यक्ति प्रभारी होने में खुश होते हैं। दूसरों पर प्रभाव डालने के लिए मेहनत करते हैं और प्रतिस्पर्धी एवं पदोन्मुख स्थितियों में रहना पसंद करते हैं। व्यक्तिगत शक्ति की अधिक इच्छा रखने वाले अपने अधीनस्थों को उत्प्रेरित करना चाहते हैं और अपेक्षा रखते हैं कि वे उनका सम्मान और आज्ञा पालन करें। संगठन की शक्ति के प्रति अधिक झुकाव रखने वाले प्रबंधक अपने प्रभाव और अधिकारों का प्रयोग अपनी अहं की पूर्ति के बजाय संगठन के उद्देश्यों और लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए करते हैं।

संबद्धता की आवश्यकता का संबंध मित्रता और निकट अंतर्व्यक्तिक संबंधों की इच्छा से है। संबद्धता की आवश्यकता को अधिक चाहने वाले संगठन में अपने सहकर्मियों के साथ अधिक बातचीत करना चाहते हैं। उनमें दूसरों की स्वीकृति और पुनर्विश्वास की बड़ी इच्छा होती है। वे अपने समूह के तौर-तरीकों की पालना के इच्छुक होते हैं। वे स्वभाव से मैत्रीपूर्ण वातावरण में स्वाभाविक रूप से समूह में काम करने को पसंद करते हैं। संबद्धता की आवश्यकता को अधिक अनुभव करने वाले लोग उत्साहवर्धक फीडबैक मिलने पर अपने कार्य में अच्छा प्रदर्शन करते हैं। अतः मित्रवत प्रबंधक और पर्यवेक्षक संबद्धता की आवश्यकता अनुभव करने वालों को प्रभावित कर सकते हैं और उन्हें कड़ी मेहनत करने के लिए अभिप्रेरित कर सकते हैं।

न्याय सम्यक सिद्धांत एडम का यह अभिप्रेरण सिद्धांत इस मान्यता पर आधारित है कि प्रत्येक व्यक्ति अपने निवेश और उससे प्राप्त परिणामों की तुलना दूसरों के साथ करने की कोशिश करता

है। तुलना की प्रक्रिया अपरिहार्य है और जिस व्यक्ति के साथ तुलना की जाती है वह उसी समूह, वर्ग, आयु और श्रेणी इत्यादि का होता है। कर्मचारी अपनी तुलना अपने मित्रों, पड़ोसियों, सहकर्मियों तथा अन्य संगठनों में काम करने वाले कर्मचारियों से करते हैं। अनेक ऐसे कारक हैं जो तुलना के लिए चुने गए व्यक्ति की चयन में हस्तक्षेप करते हैं जैसे आयु, लिंग, शिक्षा, कार्यकाल और कार्य की प्रकृति इत्यादि। उदाहरण के लिए एक होटल प्रबंधक अपनी तुलना हमेशा अपने साथी होटल प्रबंधकों से करेगा। यदि कोई व्यक्ति महसूस करता है कि उसके निवेश और परिणाम का अनुपात तुलना किए जाने वाले व्यक्ति से कम या अधिक है तो वह न्याय का अनुभव करता है और परिस्थिति को न्यायपूर्ण और निष्पक्ष मानता है। अन्यथा वह अन्याय का अनुभव करेगा जिससे तनाव और दबाव पैदा होता है। व्यक्ति नकारात्मक न्याय अनुभव करता है जब उसे अपनी मेहनत के लिए दूसरों से कम इनाम मिलता है। व्यक्ति सकारात्मक न्याय का अनुभव तब करता है जब उसे अपने प्रयासों के लिए उतना ही प्रयत्न करने वाले से अधिक पुरस्कार मिलता है।

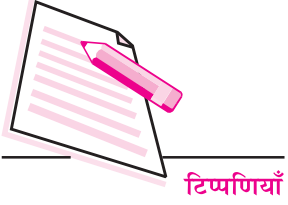
न्याय सम्यक सिद्धांत प्रबंधकों को इस तथ्य के प्रति संवेदनशील बनाता है कि व्यक्ति प्रायः न्याय सम्यक तुलना करते हैं और कभी-कभी प्रबंधकों द्वारा दिए गए पुरस्कार के परिणाम निकल सकते हैं जो अधिनस्थों के व्यवहार में दिखाई दे सकते हैं। यह विशेषरूप से तब सत्य है जब दिखने वाले और प्रभाव डालने वाले पुरस्कार जैसे पदोन्नति, वेतन वृद्धि और बोनस इत्यादि कर्मचारियों को दिए जाते हैं। प्रबंधकों को कर्मचारियों द्वारा अनुभूत अन्याय का पूर्वानुमान लगा लेना चाहिए और अपने कर्मचारियों को उनके प्रदर्शन का ब्यौरा बता और समझाकर अपने व्यवहार को समायोजित करने की कोशिश करनी चाहिए। एक प्रबंधक के रूप में आपको कार्य आवंटित करने के निर्णयों को खुलकर कर साँझा करना चाहिए कि प्रक्रियात्मक न्याय के लिए किस प्रकार निष्पक्ष और एक जैसी प्रक्रिया को अपनाया गया है। प्रक्रियात्मक निष्पक्षता की धारणा में वृद्धि करने कर्मचारियों में अपने बॉस (अधिकारी) और संगठन को सकारात्मक देखने की प्रवृत्ति बढ़ती है भले ही वे अपने वेतन, पदोन्नति और अन्य परिणामों से असंतुष्ट ही क्यों न हो।

वरुम प्रत्याशा सिद्धांत

विक्टर एच वरुम ने एक ऐसा सिद्धांत दिया है जो अन्य सिद्धांतों से अधिक व्यापक दिखाई देता है और कार्य करने वाले कर्मचारियों के साथ-साथ सामान्य लोगों पर भी लागू होता है। सिद्धांत कहता है कि कुछ करने की अभिप्रेरणा तीन परिवर्तनशील कारकों पर निर्भर करती है: प्रत्याशा, साधन और संयोजकता। प्रत्याशा का अभिप्राय प्रयत्न और प्रदर्शन के बीच संबंध से है, यह व्यक्ति के विश्वास की शक्ति को प्रतिबिम्बित करती है कि किस प्रकार का प्रयत्न करने से किस प्रकार का परिणाम प्रदर्शित होगा। साधन का संबंध प्रदर्शन और पुरस्कार से है। अर्थात् व्यक्ति के विश्वास की शक्ति से है कि एक विशेष प्रकार के स्तर के प्रदर्शन से एक विशेष पुरस्कार प्राप्त होगा। संयोजकता का अभिप्राय व्यक्ति के लिए पुरस्कार की उपयोगिता और आकर्षण से है। प्रत्याशा सिद्धांत का कहना है कि व्यक्ति व्यवहार की अनेक प्रकार की रणनीतियों का मूल्यांकन करके उस रणनीति को चुनेगा जिस पर उसे विश्वास होगा कि इससे उसे वह पुरस्कार मिलेगा जिसको वह महत्व देता है। इसका तर्क है कि इससे व्यक्ति प्रदर्शन के लिए अभिप्रेरित होगा। यदि उसे विश्वास हो कि उसके प्रयत्न से उसे वह वांछित पुरस्कार प्राप्त होगा जो उसके लिए महत्वपूर्ण है। यदि कोई कामगार यह विश्वास करता है कि प्रतिदिन कड़ी मेहनत करने से वेतन वृद्धि होगी



टिप्पणियाँ



तो प्रत्याशा सिद्धांत के अनुसार वह इस प्रकार के व्यवहार को चुनेगा। यदि कर्मचारी अनुभव करे कि पुरस्कार उसके लक्ष्य को पूरा करने के लिए आकर्षक नहीं है तो वह अधिक मेहनत नहीं करेगा। उदाहरण के लिए एक कर्मचारी पदोन्नति के लिए मेहनत करता है परंतु उसको इसके स्थान पर वेतन वृद्धि प्राप्त होती है तो इससे वह अभिप्रेरित नहीं होगा। आवश्यक है कि आंकलन किया जाए कि कर्मचारियों को अपने काम में क्या अच्छा लगता है। अतः प्रत्याशा सिद्धांत की सफलता व्यक्ति के लक्ष्यों और प्रयत्न तथा प्रदर्शन को समझने, प्रदर्शन और पुरस्कार और अंततः पुरस्कारों और व्यक्ति के लक्ष्यों की पूर्ति को समझने में है।

पोर्टर और लालर मॉडल

पोर्टर और लालर ने अभिप्रेरण का एक व्यापक मॉडल दिया जिसमें योग्यताओं और विशेषताओं के सुधारवादी प्रभावों और भूमिका के प्रति धारणा एवं अपेक्षित न्यायोचित पुरस्कारों की त्वरित करने वाली भूमिका तथा प्रयत्न और पुरस्कार की अपेक्षित संभावना को शामिल किया गया है। यह मॉडल दो महत्वपूर्ण कारकों को उजागर करता है जो अधिक मेहनत करने को प्रभावित अथवा सहायता करते हैं। वे परिवर्तनशील कारक हैं और सोची गई प्रयत्न-पुरस्कार संभावना है। पोर्टर और लालर मॉडल प्रबंधकों के लिए बहुत महत्वपूर्ण है क्योंकि यह उन्हें अपने कर्मचारियों को अभिप्रेरित रखने के लिए निम्नलिखित पर ध्यान केन्द्रित करने के लिए संवेदनशील बनाता है।

- उचित व्यक्ति को उचित कार्य सौंपना अर्थात् सुनिश्चित करना कि व्यक्ति और कार्य में पूर्ण सामांजस्य हो।
- स्पष्ट कार्य विवरण प्रदान करना तथा रेखांकित करना कि व्यक्ति से उसके काम में क्या अपेक्षा की जाती है।
- सही प्रदर्शन स्तरों को निश्चित करना जैसे मात्रा, अपव्यय पर नियंत्रण, कितने उपभोक्ताओं को समय दिया इत्यादि।
- सुनिश्चित करना कि कर्मचारियों को दिए गए पुरस्कार बहुत आकर्षक हों।

यदि अभिप्रेरण के उच्च स्तर को पैदा करना हो तो प्रबंधकों को सुनिश्चित करना चाहिए कि कर्मचारी प्रदर्शन और वांछित पुरस्कारों के बीच सीधे संबंध को स्वीकार करें। यदि प्रदर्शन स्तरों पर महत्वपूर्ण परिवर्तन करने हों तो दिए जाने वाले पुरस्कार बहुत महत्वपूर्ण होने चाहिए तथा कर्मचारी को अपने प्रयत्न स्तर को परिवर्तित करने के लिए काफी आकर्षक लगने चाहिए। पोर्टर और लालर मॉडल कार्य स्थल पर अभिप्रेरण की गतिशीलता को समझने के लिए काफी उपयोगी है।



पाठगत प्रश्न 15.3

1. एक कामगार को काम करने के लिए क्या प्रेरित करता है?
2. अभिप्रेरण के मुख्य सिद्धांतों की सूची बनाइए।

3. सिद्धांत Y की प्रमुख मान्यताओं को रेखांकित कीजिए।
4. मेक्कलेन्ड आवश्यकताओं को किस प्रकार वर्गीकृत करता है?
5. मास्लो आवश्यकता क्रम में क्लेटन अल्ड्रफर द्वारा प्रस्तावित सुधार क्या है?

15.4 नेतृत्व के सिद्धांत और प्रकार

15.4.1 नेतृत्व की अवधारणा

नेतृत्व के प्रकारों और सिद्धांतों के बारे में आपको जानकारी देने में हम यह मानते हैं कि आपका मुख्य उद्देश्य पर्यटन संचालन में एक नेता के रूप में अपने कार्य की शैली को समझना और सुधारना है। प्रारम्भ करने से पहले आपको यह स्पष्ट होना चाहिए कि नेतृत्व का क्या अर्थ है? नेतृत्व को दूसरों को प्रभावित करके एक निश्चित समय में अधिक प्रभावी ढंग से काम करवा पाने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जाता है। नेतृत्व में प्रभाव शामिल होता है और इसका संबंध अपने अनुगामियों को प्रभावित करने के तरीके से है। नेतृत्व को समझना सदैव अनुगामियों के स्तर तथा नेताओं के साथ उनके संबंधों के संदर्भ में होता है। यह नेता, अनुगामी और परिस्थिति के सापेक्ष होता है। नेता और अनुगामी दोनों ही नेतृत्व की प्रक्रिया में शामिल होते हैं। नेता पहल करते हैं और स्वयं को हितधारकों के साथ जोड़ते हैं। इसलिए नेतृत्व एक प्रक्रिया भी है और गुण भी। गुणों के आधार पर नेतृत्व की बात करने वाले विद्वान तर्क देते हैं कि कुछ व्यक्तियों के पास कुछ विशेष, अलग और अंतर्निहित एवं जन्मजात विशेषताएँ होती हैं जो उन्हें सच्चा नेता बनाती हैं। ये विशेषताएँ उन्हें अन्य साधारण व्यक्तियों से अलग करती हैं। प्रक्रिया द्वारा परिभाषित नेतृत्व का सुझाव है कि नेतृत्व ऐसी घटना है जो किसी संदर्भ में अवस्थित रहती है तथा नेतृत्व को सबके लिए उपलब्ध बनाती है और इसको सीखा जाता है। यह लोगों के व्यवहार को प्रभावित करके संगठन के उद्देश्यों को पूरा करने का स्वैच्छिक कार्य करने की प्रक्रिया है। यह अपने अनुयायियों के साथ व्यक्तिगत संबंध रखने से संबंधित है और उन्हें संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अभिप्रेरित करता है।

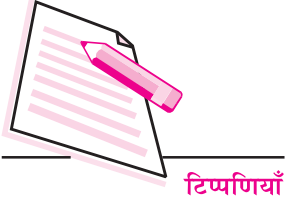
नेता अति अभिप्रेरित व्यक्ति होते हैं जो अपने अनुयायियों के उच्च उद्देश्यों के लिए मेहनत करते हैं और अपने प्रदर्शन के लिए उच्च मानक निश्चित करते हैं। वे बहुत इच्छुक और ऊर्जावान और अपने इर्द-गिर्द की अनसुलझी समस्याओं की चुनौती से भरे होते हैं और अपने लक्ष्यों के सामने आने वाली सभी बाधाओं पर विजय पाने के लिए अपने सभी संसाधनों का प्रयोग करते हैं। अत्याधिक सफल नेता अपना कार्य इस प्रकार से करते हैं कि उनके अनुयायियों को कार्य करते समय और लक्ष्य पर पहुँचकर संतोष और सफलता प्राप्त होती है।

नेतृत्व के लिए शक्ति एक मुख्य अवयव और केन्द्रीय अवधारणा है जिसमें दूसरों को प्रभावित करने की क्षमता हो। कुछ लोग अपनी स्थिति के अनुकूल शक्ति का प्रयोग करते हैं जबकि अन्य अपने समूह के सदस्यों को अपने व्यक्तिगत गुणों और विशेषताओं से प्रभावित करते हैं।

जब हम नेतृत्व की बात करते हैं तो हमारे मस्तिष्क में बहुत से पर्यटन संगठन होते हैं। प्रत्येक परिस्थिति में जब आप दूसरे व्यक्ति अथवा समूह के व्यवहार को प्रभावित करने की कोशिश



टिप्पणियाँ



करते हैं तो नेतृत्व काम कर रहा होता है। उदाहरण के लिए पर्यटन में विपणन प्रबंधक (मार्किटिंग मैनेजर) अपने विक्रय अधिकारियों को विक्रय का निर्धारित लक्ष्य पूरा करने के लिए प्रभावित करते हैं। अतः हममें से प्रत्येक किसी न किसी समय नेतृत्व का प्रयोग कर रहा होता है चाहे हमारी गतिविधियाँ किसी व्यापार, शैक्षिक संस्थान, राजनीतिक संगठन, पर्यटन संगठन अथवा किसी परिवार पर केन्द्रित हों। इस प्रक्रिया के एक अंग के रूप में जो जो दूसरों के व्यवहार को प्रभावित करने का प्रयास करता है, वह एक सशक्त नेता बन जाता है। वह जिसको प्रभावित करने की कोशिश करता है वह भी सशक्त अनुयायी होते हैं। यह कभी भी रिश्तेदार हो। दूसरे शब्दों में कार्य की किसी शैली के माध्यम से नेता प्रवृत्ति और अपेक्षाओं को प्रभावित करता है जो फिर अनुयायियों की गतिविधि अथवा उपलब्धि को प्रोत्साहित अथवा हतोत्साहित करती है या अनुयायी के काम के प्रति प्रतिबद्धता को बढ़ाती अथवा घटती है।

हमें अपने दैनिक जीवन में ऐसे अनेक उदाहरण मिलते हैं कि किस प्रकार लोग उस व्यक्ति की गतिविधियों अथवा शब्दों से प्रभावित होते हैं जो उन्हें नेतृत्व देने की कोशिश कर रहा हो। हम अपने दिमाग में अच्छे और बुरे नेता के बीच उनके काम करने की शैली अथवा दूसरों पर उनके प्रभाव को देखकर अंतर करते हैं। अतः नेतृत्व को समझने के लिए हमें पहले नेताओं की विभिन्न शैलियों और सिद्धांतों को समझना होगा जिनके माध्यम से नेतृत्व का अध्ययन किया गया है।

नेतृत्व के सिद्धांत

नेतृत्व सिद्धांतों की तीन श्रेणियाँ हैं जो नेतृत्व की प्रभावशीलता के मुख्य निर्धारकों को उजागर करते हैं: गुण सिद्धांत, व्यवहार सिद्धांत और परिस्थिति सिद्धांत।

गुण सिद्धांत

गुण सिद्धांत इस बात को उजागर करता है कि कुछ व्यक्तिगत गुण अथवा विशेषताएँ सफल और असफल नेताओं के बीच अंतर पैदा करती हैं। मुख्य गुण सिद्धांतों में से केली (1974) द्वारा विकसित एक सिद्धांत इस शोध पर विश्वास करता है कि विभिन्न गुण ही किसी नेता को सफलता की ओर ले जाते हैं। नेताओं के कुछ महत्वपूर्ण विशेषताओं को नीचे वर्गीकृत किया गया है-

- भौतिक विशेषताएँ - आयु, चेहरा-मोहरा, कद, वजन
- पृष्ठभूमि संबंधी विशेषताएँ - शिक्षा, सामाजिक स्तर, गतिशीलता, अनुभव
- बुद्धिमता - योग्यता, निर्णय, ज्ञान, निर्णय लेने की योग्यता, भाषण प्रवाह
- व्यक्तित्व - आक्रामकता, चुस्ती, प्रभुत्व, उत्साह, स्वतंत्रता, रचनात्मकता, ईमानदारी, आत्मविश्वास
- कार्य संबंधी विशेषताएँ - उपलब्धि की चाह, जिम्मेवारी की चाह, पहल, हठ, उद्यम, कार्योंन्मुख
- सामाजिक विशेषताएँ - प्रशासकीय योग्यता, आकर्षण, सहयोग, लोकप्रियता, गरिमा, सामाजिकता, अंतर्व्यक्तिक कौशल, कूटनीति

महत्वपूर्ण नेतृत्व गुणों की सूची अनन्त है और प्रत्येक वर्ष इसमें कुछ नया जुड़ जाता है। अभी तक ऐसा नहीं दिखाया गया कि एक विशेष प्रकार के गुण सफल और असफल नेताओं में अंतर करते हैं। उदाहरण के लिए सफल होटल संचालक प्रायः जिज्ञासु, स्वतंत्र एवं अपने क्षेत्र में विशेषज्ञ होते हैं। सफल विक्रय प्रबंधक प्रायः उच्च आवश्यकताओं को प्राप्त करने वाले, उत्साही और व्यवसायिक प्रकृति के होते हैं। जो कुछ किसी एक व्यवसाय के लिए महत्वपूर्ण होता है वह उसी संगठन में अन्य भूमिकाओं के लिए महत्वपूर्ण नहीं हो सकता। अतः सभी स्तरों पर गुणों की सार्वभौमिकता पर प्रश्नचिन्ह लग जाता है। इसलिए आपको सफल नेतृत्व के कारण के रूप में व्यक्तित्व अथवा अन्य किसी गुण को बताते हुए सावधानी बरतनी चाहिए। आपको प्रश्न पूछने चाहिए- सफल नेता कौन होता है? क्या वह शारीरिक रूप से बेहतर होता है? क्या बहुत योग्य होता है? क्या वह एक व्यक्ति के रूप में अधिक परिपक्व है? क्या वह अपना लक्ष्य प्राप्त करने हेतु अधिक प्रेरित है? क्या वह अपने अनुयायियों के बारे में अधिक चिंता रखता है? ऐसे कुछ गुण सफल नेता को वर्णित कर सकते हैं परंतु सफल नेता का अनुमान केवल गुणों के आधार पर करना ठीक नहीं है। आप उपरोक्त सभी गुणों में से किसी एक अथवा सबको सफल नेता के लिए महत्वपूर्ण मान सकते हैं जबकि आपका कोई मित्र महसूस कर सकता है कि कोई उत्साही, आक्रामक और तानाशाह प्रवृत्ति का व्यक्ति ही अच्छा नेता हो सकता है। उसके व्यवहार के प्रतिरूप की पहचान करते हैं जो वह अपने अधीनस्थों के कार्यों को प्रभावित करने के लिए करता है। सीधी बात यह है कि व्यक्ति के गुण और समय की माँग, दोनों मिलकर नेता की प्रभावशीलता को निर्धारित करते हैं।

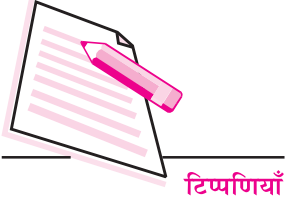
व्यावहारिक सिद्धांत

इस सिद्धांत ने उन व्यवहारों की पहचान की है जो प्रभावशाली नेताओं को अप्रभावशाली से विलग करते हैं। इनके आधार पर नेता बनने के लिए प्रशिक्षण दिया जा सकता है। व्यावहारिक सिद्धांत इस बात को उजागर करते हैं कि नेतृत्व का सबसे महत्वपूर्ण पक्ष नेता की विशेषताएँ नहीं हैं अपितु वह विभिन्न स्थितियों में क्या करता है। गुण सिद्धांतों के विपरीत व्यावहारिक सिद्धांत नेता की प्रभावशीलता पर ध्यान देते हैं न कि किसी व्यक्ति के नेता के रूप में उभरने पर।

नेतृत्व के प्रति व्यावहारिक दृष्टिकोण की छानबीन करने की दिशा में दो प्रमुख शोध हैं- (1) ओहयो स्टेट यूनिवर्सिटी स्टडीज और (2) यूनिवर्सिटी ऑफ मिशिगम स्टडीज। इन स्टडीज का नीचे व्यापक विवरण दिया गया है। इन शोधों में पाया गया कि ढाँचे को शुरू करने और नेता के व्यवहार की सोच का मिश्रण जिसने उच्चतम प्रभावशीलता को प्राप्त कर लिया हो, अधिकांशतः परिस्थितियों पर निर्भर करता है। ब्लैक और माऊटोन द्वारा चिन्हित 'मैनेजरियल ग्रिड थ्योरी' के अनुसार/नेतृत्व के पाँच मूल दृष्टिकोण लोगों के प्रति चिंता तथा उत्पादन के प्रति चिंता के दो आयामों पर आधारित हैं जो कि नेताओं के साथ जुड़ी हुई हैं। इन दो आयामों पर आधारित एक मैनेजरियल ग्रिड बनाया जाता है जिसे 9 बिंदुओं के पैमाने पर मापा जाता है। इस सिद्धांत (थ्योरी) के अनुसार नेता अधिक प्रभावशाली तभी होते हैं जब वे लोगों और काम के लिए उच्च और संतुलित चिंता निर्मित कर लेते हैं। प्रत्येक नेता को उसकी कुशलता के आधार पर 1 से 9 के



टिप्पणियाँ



बीच आँका जा सकता है। यदि कोई प्रबंधक इन दो आयामों में कम अंक प्राप्त कर रहा है तो वे नेता लोगों और उत्पादन के प्रति कम चिंतित है। उन प्रबंधकों को कन्ट्री क्लब शैली का कहा जाता है जो लोगों के प्रति अधिक चिंतित परंतु उत्पादन के प्रति कम चिंतित होते हैं। 5,5 अंक प्राप्त करने वाले प्रबंधकों की लोगों और उत्पादन के प्रति मध्यम चिंता होती है। 9,1 वाले प्रबंधक अथवा कार्य करवाने में निपुण शैली के प्रबंधकों की उत्पादन के प्रति अधिक चिंता और लोगों के प्रति कम चिंता होती है और अंत में 9,9 अंक लेने वाले प्रबंधकों की शैली ऐसी है जिसमें प्रबंधक की लोगों और उत्पादन दोनों के प्रति चिंता अधिक है। ब्लैक और माऊटन के अनुसार सभी प्रबंधकों के लिए सर्वोत्तम शैली 9,9 अथवा 'दल प्रबंधक शैली' है।

परिस्थिति सिद्धांत

परिस्थिति सिद्धांत का मानना है कि सभी परिस्थितियों में नेतृत्व करने का कोई एक अच्छा तरीका नहीं है। प्रभावशाली नेतृत्व शैली एक स्थिति से दूसरी स्थिति में परिस्थिति के विभिन्न कारकों जैसे नेताओं और अनुयायियों की विशेषताएँ, किए जा रहे काम की प्रकृति, समूह की संरचना एवं अन्य परिस्थिति कारकों के कारण बदल जाती है।

परिस्थिति कारकों को रेखांकित करने वाले विभिन्न सिद्धांतों में से फेडलेर का आकस्मिकता सिद्धांत (1967) सबसे प्रमुख है। फेडलेर ने इस मॉडल को समूह कार्य की प्रभावशीलता की भविष्यवाणी करने के लिए नेतृत्व शैली और परिस्थिति की अनुकूलता के सर्वोत्तम जोड़ को ध्यान में रखते हुए विकसित किया। उसका कहना है कि यदि परिस्थितियाँ तीन प्रकार से अनुकूल हों अर्थात् नेता और सदस्यों के बीच अच्छे संबंध हों और समूह नेता को स्वीकारता हो; नेता की स्थिति के हिसाब से कार्य का विवरण स्पष्ट हो और नेता को प्रयाप्त अधिकार और शक्ति औपचारिक रूप से प्राप्त हो तो वह नेता प्रभावशाली बन सकता है। यह तीन अनुकूल परिस्थितियाँ और उसके काम करने की शैली नेता को प्रभावशाली बना देती हैं। फेडलेर की मुख्य खोज यह थी कि कार्य-उन्मुख नेता दोनों ही चरम स्थितियों, अति अनुकूल और प्रतिकूल, में संबंध उन्मुख नेताओं से बेहतर कार्य करते हैं। इन खोजों का यह कहना है प्रत्येक शैली का नेतृत्व विशेष स्थितियों में प्रभावी हो सकता है और संगठन समूह के प्रदर्शन की प्रभावशीलता को परिस्थितियों की अनुकूलता में परिवर्तन करके अथवा शिक्षा और प्रशिक्षण के माध्यम से नेता की मनचाही शैली में परिवर्तन करके बदला जा सकता है।

पाथ-गोल थ्योरी (मार्ग और लक्ष्य सिद्धांत)

हाऊस और एवान द्वारा प्रचलित इस सिद्धांत का कहना है कि नेता लक्ष्य की ओर जाने वाले मार्ग को सम बनाता है और लक्ष्य प्राप्त करने पर पुरस्कार प्रदान करता है। इसमें नेता का मुख्य कार्य अपने अधीनस्थों की संयोजकता की धारणा को बढ़ाने में सहायता करना होता है तथा उनकी प्रत्याशा संभावनाओं को बढ़ाना होता है। इससे वे अधिक प्रयत्न करेंगे और उनके संतोष और प्रदर्शन का स्तर बढ़ेगा। एक नेता के रूप में आपको लोगों की आवश्यकताएँ तथा उनके काम करने अथवा व्यवहार की इच्छा का ज्ञान होना चाहिए जो ऐसे लक्ष्य को प्राप्त करती है जिससे

उनकी आवश्यकताएँ पूरी होती हैं। यदि आप व्यक्ति की आवश्यकता और उसके काम करने की इच्छा को जानते हैं और वह अपना काम पूरा कर लेता है तो आप संतुष्ट करने के लिए पुरस्कार दे सकते हैं। सारांश में आप लक्ष्य प्राप्त करने वालों के लिए पुरस्कार का रास्ता साफ कर रहे हैं और सदस्य को स्पष्ट कर रहे हैं कि कार्य के लिए क्या आवश्यक है और जो वास्तव में काम पूरा कर लेता है उसे पुरस्कार दे रहे हैं। आपका पुरस्कार प्रशंसा अथवा वेतन में वृद्धि अथवा पदोन्नति हो सकता है।



टिप्पणियाँ

सामाजिक ज्ञान सिद्धांत (Social Learning Theory)

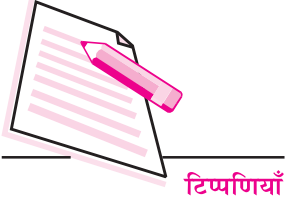
1977 में बांदुरा द्वारा विकसित यह सिद्धांत कहता है कि व्यक्ति, वातावरण और व्यवहार में निरंतर विपरीत अंतः क्रिया चलती है। व्यक्ति और वातावरण व्यवहार के साथ मिलकर काम करते हैं और बदले में व्यवहार को निर्धारित करने के लिए अंतर्क्रिया करते हैं। एक व्यक्ति अपने कार्यों से वातावरण की स्थितियाँ पैदा करता है जो उसके व्यवहार को विपरीत ढंग से प्रभावित करती हैं। किसी विशेष प्रकार के व्यवहार से उत्पन्न अनुभव आंशिक रूप से निश्चित करता है कि व्यक्ति क्या बनकर क्या कर सकता है जो उसके बाद के व्यवहार को प्रभावित करता है। नेता और अधीनस्थ मिलकर ऐसा रास्ता खोजने का प्रयास करते हैं जिससे वे अपने व्यक्तिगत व्यवहार को व्यवस्थित करके परस्पर संतुष्ट और संगठन हेतु उत्पादक परिणाम प्राप्त कर सकें। इस तरीके में नेताओं और अधीनस्थों के बीच बातचीत करने योग्य एवं सक्रिय संबंध होते हैं। दोनों निरंतर सजग रहते हैं कि किस प्रकार वे एक-दूसरे के व्यवहार को पुरस्कार देकर अथवा अपने प्रदर्शन को रोककर अथवा कमतर बनाकर सुधार अथवा प्रभावित कर सकते हैं।

तन्नेनबाम और स्मिट् का कहना है कि प्रबंधक द्वारा प्रयोग की गई शक्ति अथवा अधीनस्थों को दी गई स्वतंत्रता का क्षेत्र प्रबंधक की शक्तियों (मूल्य व्यवस्था, अधीनस्थों में विश्वास, नेतृत्व के गुण तथा सुरक्षा और असुरक्षा की भावना) तथा अधीनस्थों में शक्तियों (निर्भरता अथवा स्वतंत्रता की आवश्यकता, उत्तरदायित्व लेने की तत्परता, अस्पष्टता के प्रति सहनशीलता, योग्यताएँ तथा निर्णय निर्माण में भाग लेने के लिए सुझाव, ज्ञान और अनुभव) और परिस्थिति की शक्तियों (संगठन का प्रकार, समूह की प्रभावशीलता, समय का दबाव और समस्या की प्रकृति का फलन है।

हर्से और तैनकर्ड मॉडल का कहना है कि यदि कर्मचारी अच्छे परिपक्व हैं और उनके पास कुशलता है तो काम सौंपने वाली शैली अधिक प्रभावी होगी। इसी प्रकार यदि कर्मचारी पर्याप्त कार्यकुशलता नहीं रखते और मनोवैज्ञानिक दृष्टि से कम परिपक्व हैं तो निर्देशन शैली अधिक प्रभावी होगी।

15.4.2 नेतृत्व शैलियाँ

शैली एक खास तरीका है जिससे नेता अपने अनुयायियों को प्रभावित करता है। सफल नेताओं और असफल नेताओं में उनके नेतृत्व की विशेष शैली के आधार पर अंतर किया जा सकता है। नेतृत्व की शैली इतनी जटिल होती है कि इसका कोई एक आयाम नहीं माना जा सकता। फिर



सार्वभौमिक रूप से श्रेष्ठ मानी जाने वाली शैलियाँ आधुनिक संगठन की जटिलताओं के लिए अनुपयुक्त मानी जाती हैं। प्रबंधक प्रायः एक से अधिक प्रकार की शैलियों का प्रयोग मुद्दों और परिस्थितियों के हिसाब से करते हैं। किसी नेता के कार्य करने की विभिन्न शैलियों को प्रतिबिम्बित करते उनके अध्ययन उजागर करते हैं कि किस प्रकार नेता एक साथ समूह द्वारा किए जाने वाले कार्य और आवश्यकताओं तथा सदस्यों की प्रत्याशा पर ध्यान देते हैं। शोधकर्ताओं द्वारा कई सिद्धांत दिए गए हैं जो बताते हैं कि नेतृत्व की कौन-सी शैली सबसे अधिक प्रभावी है। आइए हम विभिन्न प्रकार के अध्ययनों पर दृष्टि डालें जिससे हमें नेतृत्व की शैलियों को समझने में सहायता मिलेगी।

हाश्रोन स्टडीज़

अमेरिका में इलिनाय में जी.ई. पर किए गए अध्ययन से प्रकट हुआ है कि आराम के हल्के, छोटे और कम पीरियड और छोटे भोजन अवकाश के परिणाम स्वरूप उत्पादन बढ़ा है। एक बार इन सब चीजों को समाप्त करके सामान्य कार्य स्थितियों को पुनः अपनाने पर देखा गया कि कामगारों की उत्पादन क्षमता और अपनेपन की भावना, दोनों में बढ़ोतरी हुई उत्पादन में वृद्धि का श्रेय कामगारों की एक-दूसरे के प्रति प्रवृत्ति और अपनेपन की भावना को दिया गया। इससे अधिक नेताओं द्वारा श्रमिकों के प्रति दिए गए ध्यान से वे स्वयं को महत्वपूर्ण समझने लगे जिससे उनके कार्य प्रदर्शन में सुधार हुआ। इन परिणामों से निष्कर्ष निकलता है कि नेता को मानवीय तत्व और कामगारों को इकट्ठे रहने की सामाजिक आवश्यकताओं, आप कार्य के लिए पहचाने जाने, सदस्यों के आपसी व्यवहार और कल्याण को ध्यान में रखना होता है। एक अच्छे नेता को उपरोक्त पक्षों को लोगों के साथ काम करने तथा उनके कार्य का पर्यवेक्षण करते समय अपनी कार्यशैली में शामिल करना होता है।

आइओवा स्टडीज़

लेविन के नेतृत्व में अनेक समूहों पर किए गए अध्ययनों से यह देखने का प्रयास किया गया कि किस प्रकार नेतृत्व की विभिन्न शैलियाँ व्यक्ति के संतोष, निराशा और आक्रामकता के स्तरों में बदलाव ला सकती है। इन अध्ययनों ने प्रकाश डाला कि किस प्रकार विभिन्न नेतृत्व शैलियाँ एक ही अथवा समान समूहों से विभिन्न जटिल प्रतिक्रियाएँ पैदा कर सकती हैं। इन अध्ययनों द्वारा नेतृत्व की निम्नलिखित तीन शैलियों की पहचान की गई :

1. निरंकुश शैली - इसमें नेता द्वारा सारी शक्तियों का केन्द्रीकरण, कार्य करने के तरीकों में हुकम चलाना, अपने आप फैसले लेना और कर्मचारियों की भागीदारी को कम करने का प्रयास किया जाता है।
2. लोकतांत्रिक शैली - इसमें नेता कर्मचारियों को निर्णय निर्माण का उन्हें अधिकार देने, कार्य करने के तरीकों का निर्णय लेने और लक्ष्य निर्धारण में भागीदारी को प्रोत्साहित करना और प्राप्त फीडबैक को कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने के एक अवसर के रूप में प्रयोग करने का प्रयास करता है।

3. अहस्तक्षेप शैली- ऐसा नेता जो सामान्यतः समूह को निर्णय लेने तथा काम को अपने मनचाहे तरीके से पूरा करने की पूरी स्वतंत्रता प्रदान करता है।

मिशिगन स्टडीज

मिशिगन यूनिवर्सिटी में रेंसिस लिंकर्ट ने पया कि नेता प्रायः चार भिन्न प्रकार की शैलियाँ प्रयोग करते हैं-

1. शोषण निरंकुश शैली- इसमें प्रबंधक बहुत निरंकुश तरीके में विश्वास करता है और अधीनस्थों का शोषण करता है।
2. उदारवादी निरंकुश शैली- उदारवादी तानाशाह के रूप में व्यवहार करते हुए नेता अधीनस्थों पर कड़ा नियंत्रण रखता है यद्यपि वह भागीदारी के माध्यम से करता है।
3. परामर्श शैली- नेता अधीनस्थों से परामर्श करता है परंतु फिर भी निर्णय लेने का अधिकार अपने पास रखता है।
4. भागीदारी शैली- प्रबंधक लोकतांत्रिक शैली का प्रयोग करता है और सर्वसंमति और बहुमत से निर्णय लेता है। लिंकर्ट मानता है कि कर्मचारियों का प्रबंधन करने वाले सभी संगठनों को भागीदारी शैली अपनानी चाहिए।

मिशिगन अध्ययनों ने दो विशेष प्रकार की शैलियों को विकसित किया-

1. **कार्य केन्द्रित नेतृत्व शैली** का ध्यान कड़े पर्यवेक्षण, वैध और बलात् शक्ति, निश्चित कार्यक्रम और कार्य प्रदर्शन के मूल्यांकन पर केन्द्रित है।
2. **कर्मचारी केन्द्रित शैली**, यह जन उन्मुख है तथा दायित्व सौंपने और कर्मचारियों के कल्याण आवश्यकताओं, उन्नति और व्यक्तिगत प्रगति पर बल देती है।

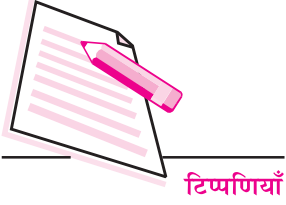
नेता द्वारा कार्य को पूरा करवाने के लिए कार्य को सौंपना और व्यवस्थित करना, निर्णय लेने और प्रदर्शन के मूल्यांकन के माध्यम से बल देना कार्य उन्मुख होना है। वह कर्मचारियों को संगठन के लक्ष्यों को पूरा करने वाले उपकरण के रूप में देखता है। नेतृत्व उन्मुख इस शैली में कार्य, कार्य की परिस्थितियाँ और कार्य करने के तरीकों को बेहतर समझने के लिए आजमाया जाता है। कर्मचारी उन्मुखता नेता द्वारा अपने अधीनस्थों की आवश्यकताओं के प्रति चिंता तथा उनके प्रति खुलापन एवं मैत्रीभाव होता है। शोध परिणाम दर्शाते हैं कि कर्मचारी उन्मुख नेताओं का संबंध उच्च समूह उत्पादकता और उच्चतर कार्य संतुष्टि से होता है। जो नेता उच्च स्तरीय चिंता और उच्च स्तरीय कार्य उन्मुख होते हैं वे अधीनस्थों के उच्च प्रदर्शन और संतुष्टि को प्राप्त करते हैं।

ओहियो स्टेट स्टडीज

ओहियो स्टेट यूनिवर्सिटी में स्टोगाइल ने अपने साथियों के साथ अनेक प्रकार के समूहों और परिस्थितियों में नेताओं के व्यवहार का अध्ययन किया। उनके द्वारा प्राप्त परिणामों से संकेत मिलता



टिप्पणियाँ



है कि संरचनात्मक पहल और हितैषी प्रकार के मिश्रण वाले नेता जिन्हें अत्याधिक प्रभावशीलता प्राप्त होती है वह अधिकांशतः परिस्थितियों के कारकों पर निर्भर करती है। अहियो स्टेट स्टडीज ने दो स्वतंत्र नेतृत्व आयाम पहचाने हैं-

1. संरचनात्मक पहल का संबंध नेता द्वारा कार्य को व्यवस्थित और परिभाषित करने, कार्य को सौंपने, संवाद संचार तंत्र स्थापित करने तथा कार्य-समूह के प्रदर्शन के मूल्यांकन के अंश और स्तर से है। यह किसी नेता द्वारा लक्ष्य प्राप्त करने में अपनी एवं अपने अधीनस्थों की भूमिका को परिभाषित करने एवं रूप देने की सीमा को प्रतिबिम्बित करता है। यह नेता और कार्य समूह के बीच संबंधों पर आधारित व्यवहार है जो स्वयं द्वारा परिभाषित संगठन के प्रतिरूप, संवाद के माध्यम तथा कार्यविधि के तरीकों को स्थापित करने का प्रयास करता है।
2. चिंतित अथवा हितैषी होने में मित्रता, आपसी विश्वास, कर्मचारियों के कल्याण के प्रति चिंता, नेता और उसके समूह सदस्यों के बीच संबंधों की गरमी शामिल होती है। इसका संबंध कर्मचारी उन्मुख नेतृत्व शैली से है। यह नेता एवं अधीनस्थों के आपसी सम्मान की विशेषता वाले कार्य संबंधों, विचारों और अधीनस्थों के हितों एवं भावनाओं से संबंध रखने की सीमा को प्रतिबिम्बित करता है।



क्रियाकलाप 15.3

निम्नलिखित वाक्यों/उदाहरणों को पढ़िए और उन विकल्पों को चिन्हित कीजिए जिन्हें आप समूह के नेता के रूप में अपने लिए स्वीकार करते हैं।

अधिकांशतः कभी-कभी कभी नहीं

- | | | | |
|--|-----|-----|-----|
| 1. सदस्यों से अपने कार्य की चाल निश्चित करने के लिए कहना | () | () | () |
| 2. समूह के विवाद निपटाना | () | () | () |
| 3. देरी को सहना और कार्य अनिश्चितता | () | () | () |
| 4. बाहरी लोगों के सामने समूह से बात करना | () | () | () |
| 5. पदोन्नति के लिए कड़ी मेहनत करना | () | () | () |
| 6. सदस्यों को विशिष्ट कार्य सौंपना | () | () | () |
| 7. 'कार्य कैसे करना है' पर निर्णय लेना | () | () | () |
| 8. कामगारों को अपनी मर्जी के तरीके से काम करने देना | () | () | () |

9. कार्य समूह को दूसरों से प्रतिस्पर्धा रखने के लिए कहना () () ()
10. अपने द्वारा की गई कार्रवाई को स्पष्ट करने से इनकार करना () () ()



क्रियाकलाप 15.4

पर्यटन क्षेत्र के कुछ लोगों का साक्षात्कार लीजिए और उन्हें ऐसी परिस्थितियों का वर्णन करने के लिए कहें जब किसी अन्य द्वारा उन्हें प्रभावित करने का प्रयास सफल अथवा असफल हुआ हो।



पाठगत प्रश्न 15.4

1. नेतृत्व की सामान्य विशेषताएँ क्या हैं?
2. किसी संगठन के सफल नेता के मुख्य गुण सूचीबद्ध कीजिए।
3. नेतृत्व के मुख्य सिद्धांतों के नाम लिखिए।
4. किसी पर्यटन व्यवसायी को नेतृत्व की शैलियों का अध्ययन क्यों करना चाहिए?

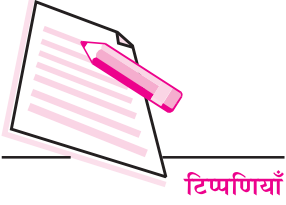
15.5 व्यक्तिगत एवं समूह व्यवहार

प्रस्तावना

संगठन, व्यावहारिक रूप से व्यक्तियों के समूह की संस्था होती है जो किसी साँझे लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए मिलकर काम करते हैं। संगठन ऐसे लोगों के व्यक्तिगत प्रयासों और योगदान को अधिकतम बढ़ावा देता है जो अपनी आजीविका कमाने तथा अपने जीवन की मूल आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए इसमें (संगठन) शामिल होते हैं। क्योंकि मानव व्यवहार के आधार पर ही प्रयास और योगदान का निर्णय होता है, इसलिए संगठन के लिए अनिवार्य है कि वह इन लोगों के व्यवहार को समझे। विभिन्न कार्य स्थितियों में मनुष्य का व्यवहार ही उसके कार्यों को प्रतिबिम्बित करता है। मनुष्य जो कुछ करता है वह उसका व्यवहार है। यह मनुष्य की प्रत्यक्ष और मापने योग्य गतिविधि है। मानव व्यवहार को तब आसानी से समझा जा सकता है जब व्यवहार के पीछे के कारणों का विश्लेषण किया जाए और कारणों को बदलकर व्यवहार पर नियंत्रण किया जा सके। व्यक्ति के व्यवहार के पीछे अनेक आंतरिक और बाह्य कारण होते हैं। वह दूसरों के व्यवहार से प्रभावित होता है और स्वयं दूसरों के व्यवहार को प्रभावित भी करता है। इस सबसे स्पष्ट होता है कि मानव केवल स्वयं में स्थित इकाई नहीं है अपितु बहुत अन्य व्यवस्थाओं से प्रभावित होता है जैसे समूहों, व्यक्तियों, परिवार और पूरे समाज से।



टिप्पणियाँ



15.5.1 व्यक्तिगत व्यवहार

मानव व्यवहार के जटिल होने के कारण तथा प्रत्येक व्यक्ति के दूसरे से भिन्न होने के कारण प्रभावशाली संगठन के सामने कार्य, प्रबंधन और अधीनस्थों का सफल मिलान एक चुनौती होती है। आदर्श स्थिति के अंतर्गत प्रबंधक पहले कार्य का विश्लेषण करेगा फिर आवश्यक कौशल निर्धारित करेगा और तब एक टीम बनाएगा जो एक दूसरे के कौशल के पूरक होंगे और इस प्रकार वह एक समृद्ध और विवाद मुक्त टीम का गठन कर पाएगा। वास्तव में एक प्रबंधक को दिए गए कार्य को करने के लिए उपलब्ध संसाधनों का प्रयोग करना होता है और उसके पास व्यक्तियों के व्यवहारों के बीच अंतरों को समझने की योग्यता होनी चाहिए तथा तब आपसी तालमेल बढ़ाने के लिए उनका उपयुक्त प्रयोग करना चाहिए।

अधिकांश शोध व्यक्तिगत व्यवहार के महत्व पर बल देते हैं तथा इस बात पर बल देते हैं कि प्रबंधकों को किस प्रकार इस ज्ञान का कार्य और कर्मचारी के मिलान हेतु प्रयोग करना चाहिए। संगठनात्मक सामाजिक व्यवस्था में प्रबंधक और कर्मचारियों के बीच संबंधों की एक या दो दिशाएँ नहीं होती। जब प्रबंधक अधीनस्थ के व्यवहार का आकलन करने को कोशिश करता है तब अधीनस्थ भी लगातार प्रबंधक के दृष्टिकोण का मूल्यांकन करता है और उसे अपनाने का प्रयास करता है। यदि दो दिशाओं में चल रही यह प्रक्रिया सफल है तो इससे प्रबंधक और अधीनस्थ के बीच अनुरूपता आएगी और यह सकारात्मक परिणाम होगा। अन्यथा इससे दोनों को असंतोष और झल्लाहट मिलेगी जिससे उनके बीच के संबंध समाप्त हो जाएँगे। अधीनस्थ का अपने कार्य और कार्य के बिना जिम्मेदारियों के प्रति अपना निजी दृष्टिकोण होगा और यह अपेक्षा होगी कि प्रबंधक इसे कैसे लेता है? उसकी अपने प्रबंधक के कार्य के बारे में भी सोची समझी और अपनी तरह का दृष्टिकोण होगा जो बदले में उसकी अपेक्षाओं और व्यवहार को प्रभावित करेगा।

व्यक्तिगत व्यवहार को प्रभावित करने वाले घटक

1. **योग्यताएँ** : किसी व्यक्ति का अपनी मानसिक और शारीरिक योग्यताओं के प्रति आत्मबोध निर्धारित करता है कि वह अपने कार्य के संबंध में कैसा अनुभव करता है तथा उसकी योग्यताओं के बारे में प्रबंधक का दृष्टिकोण निर्धारित करता है कि वह किस प्रकार का कार्य उसे सौंपेगा?
2. **जेन्डर** : यद्यपि शोध इस परिणाम पर पहुँचे हैं कि पुरुष और महिलाओं में मानसिक योग्यता और कार्य करने में समानता है परंतु समाज उनके बीच के अंतर पर बल देता है। व्यक्ति की अपनी योग्यताओं, व्यक्तिगत मूल्यों और सामाजिक व्यवहार के प्रति निजी दृष्टिकोण में भी अंतर होता है।
3. **वंश** : वंश और संस्कृति के आधार पर व्यवहार का पारम्परिक निर्धारण ऐसी गलतियाँ हैं जो व्यक्तिगत व्यवहार को प्रभावित करती हैं। प्रबंधन और विभिन्न कार्यबलों के स्टाफ दोनों के लिए आवश्यक है कि वे विभिन्न संस्कृतियों, उनके मूल्यों, कलाकृतियों और संवाद आचरणों के बारे में जानें। इससे ऐसे व्यवहार का शमन होगा जिसे असंवेदनशील और आक्रामक समझा जाता है।

4. **धारणा** : वास्तविक जीवन की अधिकांश समस्याएँ बहुआयामी होती हैं और प्रायः आन्तरिक रास्ते से बँधी होती हैं जिसके परिवार स्वरूप व्यक्तिगत धारणा निर्मित होती हैं। प्रबंधकों और अधीनस्थों - दोनों को समझना चाहिए कि दृष्टिकोणों में अंतर होते हैं और प्रायः आपसी असंतोष का कारण बनते हैं।
5. **रूढ़िवादिता** : आयु, वंश और लिंग रूढ़ि निर्माण के तीन सामान्य आधार हैं- ये केवल अनैतिक ही नहीं अपितु लुप्त संसाधनों की कीमत पर हो सकते हैं। आमतौर पर रूढ़िवादिता गलत आँकड़ों के आधार पर निर्णय लेने की ओर ले जा सकती है जिससे कार्य प्रदर्शन मूल्यांकन, कार्य को रूप देना और प्रोत्साहन देने में अन्याय हो सकता है।
6. **चयनित धारणा** : यह अपनी पूर्व निर्मित विश्वास प्रणाली का पक्ष लेने वाली सूचनाओं को चुनने की प्रक्रिया है और इस प्रकार परेशान करनेवाली जानकारी को मिटाने की प्रक्रिया है। चयनित धारणा रूढ़िनिर्माण में उत्प्रेरक का काम करती है क्योंकि लोग अपनी पसंद की चीजें ही देखते हैं और जो पसंद नहीं है वह नहीं देखते।
7. **गुणदोष निर्धारण** : गुण-दोष निर्धारण व्यवहार को देखकर व्यक्ति के व्यक्तित्व अथवा स्थिति पर आधारित कारण निर्धारित करने की प्रक्रिया है। व्यक्तित्व के गुणों जैसे शर्मीलापन, घमंड, बुद्धिमता इत्यादि के आधार पर निर्धारण आन्तरिक कारणों से होता है और इसको स्वभावगत निर्धारण कहते हैं। बाह्य स्थितियों और प्रभावों पर आधारित निर्धारण को- जो कि व्यक्ति के नियंत्रण से बाहर हैं- स्थितिजन्य निर्धारण कहा जाता है।
8. **प्रवृत्ति** : समय के साथ व्यक्ति की संपूर्ण ज्ञानात्मक प्रक्रिया के फलस्वरूप सीखे गए व्यवहार को प्रवृत्ति कहते हैं। इसको परिचित स्थिति में बिना किसी गहन कारण के तुरंत और तीव्र प्रत्युत्तर के रूप में अनुभव किया जाता है। यह पक्षपात और गुण-दोष निर्धारण में गलतियों का आधार निर्मित करता है।
9. **व्यक्तित्व** : तुलनात्मक दृष्टि से व्यक्तित्व मानसिक गुणों का स्थायी संग्रह है जो व्यक्ति को एक दूसरे से अलग करती है। एकीकृत व्यक्तिगत व्यवहार मॉडल समय के साथ व्यक्तित्व के विकास को समझने की प्रक्रिया है।

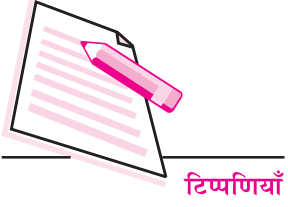


टिप्पणियाँ

15.5.2 समूह व्यवहार

समूह दो या दो से अधिक लोगों के संग्रह को कहते हैं जो स्वतंत्र होते हैं जो एक दूसरे पर निर्भर करते हैं तथा अंतर्क्रिया के माध्यम से साँझे लक्ष्यों अथवा उद्देश्यों को पूरा करने के उद्देश्य से प्रदर्शित करते हैं। इस परिभाषा में प्रस्तुत किए गए मुख्य गुण जैसे- लक्ष्य, अंतर्क्रिया और प्रदर्शन किसी संगठन में व्यवहार के अध्ययन के लिए काफी महत्वपूर्ण हैं। सामाजिक अंतर्क्रियाओं से जुड़ी कुछ निश्चित जरूरतों को पूरा करने के लिए कर्मचारी आपस में मिल कर संगठन में औपचारिक अथवा अनौपचारिक सामाजिक, नागरिक अथवा मनोरंजन समूह बना सकते हैं।

किसी संगठन के प्रबंधक के लिए समूह का प्रदर्शन और व्यवहार संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने का प्राथमिक तरीका प्रदान करता है। चाहे कोई ट्रेवल एजेंसी हो, होटल हो अथवा कोई संग्रहालय हो, प्रत्येक में समूह के स्वभाव, आचरण और समूह के भीतर के आपसी व्यवहार की समझ से संगठन के प्रबंधक को निम्नलिखित की खूब जानकारी होनी चाहिए -



- समूह व्यवहार को प्रभावित करने की प्रक्रिया।
- समूह के सदस्यों के बीच अधिकतम अंतर्क्रिया और न्यूनतम विवाद के लिए वातावरण।
- प्रत्येक समूह के व्यक्तियों की आवश्यकताओं को पूरा करने के साधन जो प्रत्येक व्यक्ति के लिए अलग-अलग हो सकते हैं।

समूह औपचारिक अथवा अनौपचारिक हो सकते हैं। औपचारिक समूह वे होते हैं जो संगठन के ढाँचे, कार्य करने के लिए सौंपे गए निश्चित कार्य द्वारा परिभाषित होते हैं। उनका प्राथमिक उद्देश्य सदस्यों के आपसी व्यवहार से संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता प्रदान करना होता है। किसी एयरलाईन का फ्लाईट क्र्यू औपचारिक समूह का उदाहरण है। अनौपचारिक समूह ऐसे गठबंधन हैं जिनकी संरचना न तो औपचारिक रूप से गठित है और न ही संगठन द्वारा निर्धारित है। ये समूह कहीं-कहीं, कभी-कभार समूह सदस्यों की आपसी बातचीत से उभर अथवा बन जाते हैं। विभिन्न विभागों के तीन कर्मचारी जो नियमित रूप से दोपहर का भोजन साथ खाते हैं— एक अनौपचारिक समूह है। अनौपचारिक समूह अपने सदस्यों की सामाजिक आवश्यकताएँ पूरी करते हैं। व्यक्तियों के बीच के अनौपचारिक व्यवहार का उनके व्यवहार और प्रदर्शन पर गहरा प्रभाव होता है।

समूहों को आगे उप-समूहों में जैसे कमांड, कार्य, हित अथवा मैत्री समूहों में वगीकृत करना संभव है। कमांड समूहों को औपचारिक संगठन से आदेश मिलते हैं। जब किसी विशिष्ट कार्य को पूरा करने के लिए अनेक सदस्यों को औपचारिक रूप से एक दूसरे के निकट लाया जाता है तो व्यक्तियों के ऐसे संग्रह को कार्य अथवा परियोजना समूह कहा जाता है। ऐसी गतिविधियाँ वह स्थिति पैदा करती हैं जो कार्य बल के सदस्यों को आपसी बातचीत, अंतर्क्रिया और सहयोग के लिए प्रोत्साहित करती हैं, जब समूह का उद्देश्य कार्य को पूरा करना होता है। हित समूह में सदस्य अपने से संबंधित किसी विशेष उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए जुड़ते हैं। प्रायः मैत्री समूह इसलिए विकसित होते हैं क्योंकि उनके सदस्यों में कई चीजें एक जैसी होती हैं जैसे आयु, राजनीतिक आस्थाएँ अथवा हित।

हमारी किसी समूह में शामिल होने के चर्चित कारणों में सुरक्षा, पहचान, संबद्धता, शक्ति अथवा एक ही कार्य में लगने की आवश्यकताएँ होती हैं। किसी ऐसे समूह में शामिल होना, जिसे अन्य महत्वपूर्ण समझते हों— से सदस्य को पहचान और स्तर प्राप्त होता है।

1. **आत्म-सम्मान** : समूह लोगों को उनकी कीमत अर्थात् संप्रेषित का अनुभव करवा सकते हैं। समूह के बाहर के लोगों को स्तर संप्रेषित करने के साथ सदस्यता समूह के सदस्यों को बढ़े हुए महत्व के भाव का परिवर्द्धित अनुभव दे सकती है। जब सदस्यों को अति महत्वपूर्ण समूह द्वारा स्वीकार किया जाता है तो उनका आत्म-सम्मान सातवें आसमान पर पहुँच जाता है।
2. **संबद्धता** : लोग समूह के सदस्यों के बीच नियमित अंतर्क्रिया का आनंद लेते हैं। बहुत से लोगों के लिए कार्य करते हुए दूसरों के साथ अंतर्क्रियाएँ संबद्धता के लिए उनकी आवश्यकताओं को पूरा करती हैं।

3. **शक्ति** : दूसरों, समूहों को प्रभावित करने की इच्छा रखनेवाले व्यक्तियों के लिए समूह संगठन में बिना किसी औपचारिक अधिकार के भी शक्ति प्रदान कर सकता है। जैसा कि एक समूह नेता बिना किसी जिम्मेवारी के आदेश का पालन करा सकता है।
4. **लक्ष्य प्राप्ति** : कभी-कभी किसी विशेष कार्य को पूरा करने के लिए एक से अधिक व्यक्तियों की जरूरत होती है - जब कार्य को पूरा करने के लिए प्रतिभा, ज्ञान को संयुक्त करने की जरूरत होती है।



टिप्पणियाँ

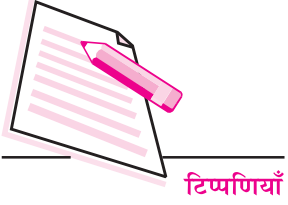
15.5.3 समूह विकास के चरण

1. **फोर्मिंग (बनाना)** : समूह के उद्देश्य, ढाँचे और नेतृत्व के बारे में अनिश्चितता के चलते सदस्य यह निर्धारित करने की कोशिश करते हैं कि किस प्रकार का व्यवहार स्वीकार्य है। जब सदस्य अपने आप को समूह का एक अंग सोचना शुरू कर देते हैं तब यह चरण पूरा हो जाता है।
2. **स्टॉर्मिंग** : यहाँ सदस्य समूह के अस्तित्व को स्वीकार करते हैं लेकिन व्यक्तिगत गतिविधियों पर पाबंदी का विरोध करते हैं। 'समूह पर कौन नियंत्रण रखेगा' को लेकर संघर्ष है। जब मन्थन पूरा हो जाता है तो समूह के अन्दर नेतृत्व का एक स्पष्ट क्रम बन जाता है।
3. **नार्मिंग** : इस चरण में संबंधों में निकटता आ जाती है और समूह में जुड़ाव दिखाई देता है। सामूहिक पहचान की भावना बहुत मजबूत होती है। यह चरण तब पूरा हो जाता है जब समूह का ढाँचा मजबूत हो जाता है और समूह साँझी अपेक्षाएँ रखता है जो सदस्य के सही व्यवहार को परिभाषित करता है।
4. **परफोर्मिंग (कार्य निष्पादन)** : इस बिंदु पर समूह पूरी तरह कार्यरत एवं स्वीकार्य होता है। समूह की ऊर्जा जानकारी से कार्य निष्पादन की ओर बढ़ जाती है। स्थायी कार्य समूहों के लिए उनके विकास में कार्य निष्पादन अन्तिम चरण है।
5. **एडजोर्निंग (स्थगित करना)** : जिन अस्थायी समितियों, टीमों, कार्य बलों और इन जैसे समूहों के पास करने के लिए सीमित कार्य होते हैं- वह स्थगन चरण होता है। इस चरण में समूह अपने स्थगन की तैयारी करता है। कार्यों को समाप्त करने पर ध्यान दिया जाता है।



पाठ्यगत प्रश्न 15.5

1. जॉन अपनी कम्पनी में वरिष्ठ प्रबंधक है। उसकी कम्पनी अपने दो लाईन प्रबंधकों के बीच विवाद को सुलझाने के लिए संपर्क करती है। जॉन के व्यवहार का कौन-सा रूप विवाद को हल कर सकता है।
 - (क) आग्रह पूर्ण
 - (ख) आक्रामक
 - (ग) उदासीन



2. समूहों के विभिन्न प्रकार क्या हैं?
3. कौन से कारक व्यक्तिगत व्यवहार को प्रभावित करते हैं?
4. लोगों में समूह में शामिल होने के मुख्य कारणों की सूची बनाइए।
5. समूह विकास के पाँच चरणों के नाम लिखिए।



आपने क्या सीखा

- प्रबंधन दूसरों के माध्यम से काम करवाने की प्रक्रिया है। किसी पर्यटन प्रबंधक द्वारा किए जाने प्रमुख कार्यों में योजना बनाना, व्यवस्था बनाना, निर्देशन देना, प्रेरित करना तथा मानव एवं अन्य संसाधनों पर नियंत्रण करना शामिल होते हैं।
- योजना बनाने के कार्य में लक्ष्यों को परिभाषित करना, रणनीति बनाना तथा गतिविधियों का एकीकरण एवं सहयोग करना शामिल होता है जबकि नियंत्रण प्रक्रिया में अधीनस्थों के कार्य का परीक्षण एवं मूल्यांकन करना तथा यह सुनिश्चित करना शामिल होता है कि संगठन की सभी गतिविधियाँ मूल योजना के अनुरूप चलाई जा रही हैं।
- एक प्रबंधक अंतर्संबंधी भूमिकाएँ (मुखिया की भूमिका, नेतृत्व की भूमिका, तालमेल बैठाने की भूमिका); सूचनात्मक भूमिकाएँ (निगरानी, सूचना प्रदान करना, प्रवक्ता) और निर्णयात्मक भूमिकाएँ (उद्यमी, परेशानी से निपटना, संसाधन आबंटित कर्ता, वार्ताकार) तथा विभिन्न सैद्धान्तिक, तकनीकी और अंतर्व्यक्तिगत कौशलों को प्रयोग करने में प्रभावी होने की भूमिकाएँ निभाता है।
- प्रबंधक संगठन को अर्थपूर्ण दिशा प्रदान करता है, फर्म की क्षमता को बनाए रखता है, प्रतिद्विन्द्विता की चुनौती का सामना करता है और टीम भावना पैदा करता है। वह नवान्मेष का प्रबंध कमचारियों के हितों की रक्षा, प्रतिभा को रोके रखने तथा कौशल संवर्द्धन में सहायता करता है तथा समाज के भिन्न-भिन्न वर्गों के साथ सही संबंध बनाए रखता है।
- विभिन्न आर्थिक और गैर आर्थिक प्रलोभन कामगारों को प्रेरित करते हैं। आर्थिक प्रलोभन का कर्मचारी पर सीधा प्रभाव पड़ता है और वह अपनी मूलभूत आवश्यकताओं को पूरा कर पाता है। गैर आर्थिक प्रलोभन काम के प्रति उनके उत्साह को बढ़ाने का काम करते हैं। मास्लों की आवश्यकताओं को क्रम सिद्धांत, हर्जबर्ग का द्विकारक सिद्धांत, मैक्ग्रेगोर का X और Y सिद्धांत, वरूम का प्रत्याशा सिद्धांत तथा पोर्टर और लॉलर मॉडल ने श्रमिकों के विभिन्न उद्देश्यों की पहचान की है तथा इन उद्देश्यों को पूरा करके उन्हें प्रेरित करने के विभिन्न तरीके सुझाए हैं।
- नेतृत्व में प्रभाव शामिल होता है। यह समूह के संदर्भ में होता है और इसमें लक्ष्य प्राप्ति शामिल होती है। किसी संगठन में नेता को सफल होने के लिए उसमें ईमानदारी, विनम्रता, साहस, प्रतिबद्धता, वफादारी, जोश, विश्वास, सकारात्मकता, विवेक, निश्चय और दयाभाव जैसे गुण होने चाहिए।

- नेतृत्व के विभिन्न सिद्धांतों ने नेतृत्व की विभिन्न शैलियों और उपागमों की पहचान की है। उनमें कुछ प्रमुख हैं - गुण सिद्धांत, समूह और विनिमय सिद्धांत, सामाजिक शिक्षा सिद्धांत, प्रबंधकीय ग्रिड सिद्धांत, आकस्मिकता सिद्धांत, मार्ग लक्ष्य सिद्धांत, X और Y सिद्धांत तथा वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांत।
- व्यक्तियों के प्रयत्नों तथा योगदान को अधिकतम बनाने के लिए संगठन के लिए अनिवार्य है कि वह व्यक्तियों के व्यवहार को समझे। मानवीय व्यवहार को आसानी से समझा जा सकता है यदि व्यवहार के कारणों का विश्लेषण किया जाए तथा इन कारणों को बदलकर व्यवहार पर नियंत्रण किया जा सके। व्यक्ति के व्यवहार को प्रभावित करने वाले घटकों में योग्यताएँ, जेंडर, वंश, अवधारणा, रूढ़िकरण, चयनित दृष्टिकोण, अधिकार एवं व्यक्तित्व होते हैं।
- संगठन की सामाजिक व्यवस्था में प्रबंधक अधीनस्थों के व्यवहार का आकलन करने का प्रयत्न करता है तो अधीनस्थ भी निरंतर प्रबंधक के दृष्टिकोण का मूल्यांकन करने तथा उसको अपनाने का प्रयास करते हैं। अन्यथा स्थिति असंतोषजनक तथा दोनों के लिए निराशाजनक हो जाएगी।
- संगठनों में बने समूह या तो औपचारिक या अनौपचारिक होते हैं। समूहों को भी उपसमूहों में बाँटा जाता है जैसे : कमांड, कार्य, हित और मित्र समूह। व्यक्तिगत रूप से श्रमिक अपनी सुरक्षा, पहचान, संबद्धता, शक्ति और सामान्य कार्यों में लगे रहने की आवश्यकता को पूरा करने के लिए समूहों में सम्मिलित होते हैं। संगठनों में समूह 'निर्माण', 'हलचल', मानकीकरण, कार्य निष्पादन और विघटन की अवस्थाओं से गुजरने के बाद बनते हैं।



टिप्पणियाँ

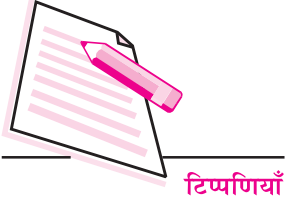


पाठांत प्रश्न

1. प्रबंधकीय कार्यों का उपयुक्त उदाहरणों के साथ वर्णन कीजिए।
2. विभिन्न प्रबंधकीय भूमिकाओं और पर्यटन संगठनों में उनकी प्रासंगिकता की व्याख्या कीजिए।
3. प्रबंधकीय कौशल के विभिन्न प्रकारों तथा व्यक्तिगत और संगठनात्मक प्रभाव को बढ़ाने में उनके महत्व पर चर्चा कीजिए।
4. मास्तो के आवश्यकता क्रम सिद्धांत की हर्जबर्ग के अभिप्रेरणा के द्विकारक सिद्धांत के साथ तुलना कीजिए।
5. कर्मचारियों के प्रेरित करने में मेकग्रेगर के प्रमुख योगदान की व्याख्या कीजिए। प्रबंधकों के लिए Y सिद्धांत की प्रमुख मान्यताओं और उनके प्रभावों को रेखांकित कीजिए।
6. आपकी नेतृत्व शैलियों को किस हद तक नेतृत्व के विभिन्न सिद्धांत प्रभावित कर सकते हैं?

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



पर्यटन प्रबंधन

7. विकासशील समूहों में 'जीवन चक्र की पाँच अवस्थाओं' के मॉडल तथा उसके प्रभाव की व्याख्या कीजिए।
8. नेतृत्व के गुण सिद्धांत और व्यवहारिक सिद्धांतों का पर्यटन संचालन से उपयुक्त उदाहरण लेकर वर्णन कीजिए।
9. नेतृत्व के फेडलर्स आकस्मिक मॉडल और उसके वर्तमान व्यापारिक वातावरण में प्रासंगिक होने की रूप-रेखा तैयार कीजिए।
10. नेतृत्व की विभिन्न शैलियों और पर्यटन संचालन में उनके महत्व की पहचान कीजिए।
11. समूहों के प्रकार और संगठन में उनकी उपयोगिता की समीक्षा कीजिए।
12. लोगों के समूहों में शामिल होने के क्या कारण हैं?



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

15.1

1. प्रबंधन दूसरों से काम करवाने की प्रक्रिया है। प्रबंधन का अभिप्राय है पूर्वानुमान लगाना, योजना बनाना, व्यवस्था बनाना, नेतृत्व करना, सहयोग और नियंत्रण करना।
2. पर्यटन प्रबंधक द्वारा किए जौन वाले मुख्य प्रबंधन कार्यों में योजना बनाना, व्यवस्था बनाना, निर्देशन देना, स्टाफ पूरा करना, समन्वय बनाना, प्रेरित करना तथा मानवीय और भौतिक संसाधनों को नियन्त्रित करना शामिल होते हैं।
3. योजना निर्माण कार्य में लक्ष्यों को परिभाषित करना, इन लक्ष्यों को प्राप्त करने की रणनीति बनाना तथा गतिविधियों में सहयोग देना तथा उन्हें आपस में जोड़ना शामिल होता है।
4. नियंत्रण करना अधीनस्थों के कार्यों का परीक्षण और मूल्यांकन करने की प्रक्रिया है तथा यह सुनिश्चित करना होता है कि सभी गतिविधियाँ मूल योजना के अनुसार चल रही हैं। इसमें अधीनस्थों की गतिविधियों को ठीक करके सुनिश्चित किया जाता है कि घटना क्रम मूल योजना के अनुरूप है। यह लक्ष्यों और योजनाओं के सामने प्रदर्शन को मापता है और जानने की कोशिश करता है कि कोई विचलन तो नहीं हुआ तथा तुरंत कारवाई करके योजना को पूरा करने को सुनिश्चित बनाने के लिए विचलन को दुरूस्त करता है।

15.2

1. एक विशिष्ट प्रबंधक की भूमिकाओं को निम्न समूहों में वर्गीकृत किया जा सकता है। अंतर्व्यक्तिगत भूमिकाएँ (मुखिया की भूमिका, नेतृत्व की भूमिका, तालमेल बनाने की भूमिका); सूचनात्मक भूमिकाएँ (निगरानी, सूचनाएँ प्रदानकर्ता, प्रवक्ता), निर्णयात्मक भूमिकाएँ (उद्यमी, परेशानी से निपटना, संसाधन आबंटनकर्ता, वार्ताकार)

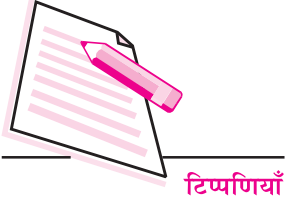
2. प्रबंधकों द्वारा अपने कार्य करने के लिए आवश्यक कौशलों को तकनीकी कौशल, मानवीय संबंध कौशल, सैद्धान्तिक कौशलों में समूहीकृत किया जा सकता है। इस प्रकार के कौशल अंतः संबंधित होते हैं और उनके सापेक्ष महत्व में प्रबंधकीय दायित्व के स्तर में परिवर्तन के साथ परिवर्तन आता रहता है।
3. व्यावसायिक प्रबंधक द्वारा किए गए मुख्य कार्य में संगठन को अर्थपूर्ण दिशा प्रदान करना, लाभ अर्जन के लिए फर्म की क्षमता बनाए रखना, बढ़ती प्रतिस्पर्धा की चुनौतियों का मुकाबला करना, टीम भावना और टीम कार्य का सृजन करना, नवोन्मेष का प्रबंध करना, कर्मचारियों के हितों एवं कल्याण की रक्षा करना, प्रतिभा को बनाए रखना तथा कौशल बढ़ाना, अपने आप को सूचित रखना तथा समाज के विभिन्न वर्गों के साथ अच्छे संबंध बनाए रखना।



टिप्पणियाँ

15.3

1. कर्मचारियों को विभिन्न आर्थिक और गैर आर्थिक प्रलोभनों द्वारा कार्य करने के लिए अभिप्रेरित किया जाता है। आर्थिक प्रलोभनों में वेतन, बोनस, अतिरिक्त समय, आर्थिक प्रलोभनों में वेतन, बोनस, अतिरिक्त समय, आर्थिक ईनाम इत्यादि शामिल होते हैं जिनका कर्मचारियों पर सीधा प्रभाव पड़ता है क्योंकि ये उनकी मूल आवश्यकताओं को पूरा करने में सहायक होते हैं। गैर आर्थिक प्रलोभनों में आदर की इच्छा, अहंकार, संतुष्टि, पदोन्नति, पुरस्कार, सम्मान, अवकाश, अधिकारों का प्रत्यायोजन इत्यादि शामिल होते हैं जो उनके कार्य करने के उत्साह को बढ़ाने में समान रूप से लाभकारी होते हैं।
2. अभिप्रेरण के मुख्य सिद्धांतों में मास्लों का आवश्यकता क्रम सिद्धांत, हर्जबर्ग द्विकारक सिद्धांत, मैक्ग्रेगर का X और Y सिद्धांत, एल्डरफर का ईआरजी सिद्धांत, मैक्लेण्ड का सिद्धांत, न्यायसंगत सिद्धांत, वरूम का प्रत्याशा सिद्धांत तथा पोर्टर और लालर मॉडल शामिल होते हैं।
3. सिद्धांत Y इस मान्यता पर आधारित है कि शारीरिक और मानसिक प्रयत्न प्राकृतिक होते हैं, लोग आत्मदिशा और आत्मनियंत्रण का पालन करते हैं, उद्देश्यों के प्रति प्रतिबद्धता अपनी उपलब्धियों और पुरस्कारों से जुड़ी हुई है, औसत सामान्य लोग उचित परिस्थितियों में सीखते हैं, लोगों में कल्पना करने की क्षमता, सरलता और रचनाधर्मिता का व्यापक वितरण होता है और सामान्य मानव की बौद्धिक शक्ति की केवल आंशिक प्रयोग ही हो पाता है।
4. मैक्लेण्ड के अभिप्रेरण सिद्धांत ने कार्य जीवन में तीन प्रकार की आवश्यकताओं को प्रस्तावित किया है : उपलब्धि की आवश्यकता, शक्ति (सत्ता) की आवश्यकता, संबद्धता की आवश्यकता। उदय पारिख ने इस सूची में विस्तार की आवश्यकता को जोड़ा है।



टिप्पणियाँ

5. क्लेटन एल्डर ने मास्लो के आवश्यकता क्रम का सुधरा हुआ रूप प्रस्तावित किया है और उसने मानवीय आवश्यकताओं का पुनः वर्गीकरण किया है जैसे विस्तार अथवा उत्तरजीविता की आवश्यकता, संबंधित होना अथवा सामाजिक आवश्यकताएँ और वैयक्तिक प्रगति की आवश्यकताएँ।

15.4

1. नेतृत्व एक प्रक्रिया है जिसमें प्रभाव शामिल होता है तथा यह समूह के संदर्भ में लक्ष्य प्राप्ति के लिए होता है। यह प्रबंधन से भिन्न है।
2. ईमानदारी, विनम्रता, साहस, प्रतिबद्धता, वफादारी, जोश, विश्वास, सकारात्मकता, विवेक, निश्चय और दयाभाव जैसे गुण किसी नेता को संगठन में सफल बनाते हैं।
3. नेतृत्व के विभिन्न सिद्धांत जैसे गुण सिद्धांत, समूह और विनिमय सिद्धांत, सामाजिक शिक्षा सिद्धांत, प्रबंधकीय ग्रिड सिद्धांत, आकस्मिक सिद्धांत, मार्ग-लक्ष्य सिद्धांत, मानवीय संबंध उपागम, X और Y सिद्धांत, वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांत इत्यादि से नेतृत्व की विभिन्न शैलियाँ और उपागम प्राप्त होते हैं।
4. पर्यटन सेवाओं में आपको नेतृत्व प्रदान करना होता है भले ही आपका व्यवसायिक स्तर कुछ भी हो। अतः इन परिस्थितियों में आपको नेतृत्व की विभिन्न शैलियों के प्रति सजग होना चाहिए ताकि परिस्थितियों की आवश्यकतानुसार उनका प्रयोग किया जा सके।

15.5

1. आग्रहपूर्ण व्यवहार से विवाद की स्थिति आक्रामक अथवा निष्क्रिय व्यवहार की तुलना में अधिक आसानी से हल होती है।
2. समूह या तो औपचारिक अथवा अनौपचारिक होते हैं। समूहों को नियंत्रण (कमांड), कार्य, हित अथवा मैत्री के उपसमूहों में वर्गीकृत किया जाता है।
3. व्यक्तिगत व्यवहार को प्रभावित करने वाले मुख्य घटकों में योग्यताएँ, जेंडर, वंश, धारणा, रूढ़िवादिता, चयनित दृष्टिकोण, गुण, अभिवृत्ति और व्यक्तित्व शामिल होते हैं।
4. किसी समूह में शामिल होने के प्रमुख कारण व्यक्ति की सुरक्षा, पहचान, संबद्धता, शक्ति और सामान्य कार्यों में जुटने की आवश्यकता से जुड़े होते हैं।
5. उत्पाद जीवन चक्र मॉडल के अनुसार समूह विकास की पाँच अवस्थाएँ-बनना, हलचल होना, मानकीकरण, कार्य निष्पादन और विघटित होना होती है।