

निर्देशन

इस अध्याय के सभी महत्वपूर्ण प्रश्न – उत्तर सहित। पहले खुद हल करने की कोशिश करो, फिर उत्तर मिलाओ।

अभ्यास प्रश्न-उत्तर (हर टॉपिक से)

» निर्देशन का अर्थ और महत्व

प्रश्न 1 (आसान). निर्देशन प्रबंधन के किस कार्य का हिस्सा है: नियोजन, संगठन या क्रियान्वयन?

उत्तर – क्रियान्वयन

प्रश्न 2 (आसान). निर्देशन का मुख्य उद्देश्य क्या है?

उत्तर – कर्मचारियों से काम शुरू करवाना और संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करना।

प्रश्न 3 (मध्यम). आपको क्यों लगता है कि केवल आदेश देना पर्याप्त नहीं है, मार्गदर्शन भी ज़रूरी है?

उत्तर – केवल आदेश देने से कर्मचारी शायद काम शुरू कर दें, लेकिन सही मार्गदर्शन के बिना वे गलती कर सकते हैं, उनकी क्षमता का पूरा उपयोग नहीं हो पाएगा और वे प्रेरित भी नहीं रहेंगे।

प्रश्न 4 (कठिन). एक अच्छे प्रबंधक के लिए निर्देशन इतना महत्वपूर्ण क्यों है? दो कारण बताइए।

उत्तर – एक अच्छे प्रबंधक के लिए निर्देशन महत्वपूर्ण है क्योंकि यह कर्मचारियों के व्यक्तिगत प्रयासों को एक साथ लाता है ताकि सभी संगठन के लक्ष्यों की ओर काम करें, और यह कर्मचारियों को उनकी पूरी क्षमता का उपयोग करने में मार्गदर्शन करता है।

» निर्देशन की विशेषताएँ

प्रश्न 5 (आसान). निर्देशन क्रिया को प्रारंभ करता है या अंत?

उत्तर – प्रारंभ करता है।

प्रश्न 6 (आसान). क्या निर्देशन केवल टॉप लेवल पर होता है?

उत्तर – नहीं, यह प्रत्येक स्तर पर होता है।

प्रश्न 7 (मध्यम). एक फैक्ट्री में नया मशीन ऑपरेटर आया है। फोरमैन उसे काम कैसे करना है, ये सिखाता है। निर्देशन की कौन सी विशेषता दिख रही है?

उत्तर – क्रिया को प्रारंभ करना और ऊपर से नीचे की ओर प्रवाहित होना।

प्रश्न 8 (कठिन). एक बड़ी कंपनी में CEO से लेकर सुपरवाइजर तक सभी अपने अधीनस्थों को गाइड करते हैं। ये निर्देशन की किस विशेषता को दर्शाता है और क्यों?

उत्तर – यह 'प्रत्येक स्तर पर निष्पादित होता है' विशेषता को दर्शाता है, क्योंकि जहाँ भी अधिकारी और अधीनस्थ का संबंध होता है, वहाँ निर्देशन स्वाभाविक रूप से होता है।

» निर्देशन के सिद्धांत

प्रश्न 9 (आसान). अगर एक कर्मचारी को दो अलग-अलग अधिकारी एक ही समय में अलग-अलग काम करने का आदेश दें, तो निर्देशन के किस सिद्धांत का उल्लंघन हो रहा है?

उत्तर – आदेश की एकता।

प्रश्न 10 (आसान). एक प्रबंधक अपने कर्मचारियों की व्यक्तिगत क्षमताओं को ध्यान में रखकर उन्हें काम सौंपता है ताकि वे अपना सर्वश्रेष्ठ दे सकें। यह निर्देशन के किस सिद्धांत को दर्शाता है?

उत्तर – अधिकतम व्यक्तिगत योगदान।

प्रश्न 11 (मध्यम). एक कंपनी में, कर्मचारी अपना वेतन बढ़ाने के लिए अच्छा प्रदर्शन करना चाहते हैं, जबकि कंपनी अधिक लाभ कमाने के लिए उनसे उत्पादकता बढ़ाना चाहती है। निर्देशन का कौन सा सिद्धांत इन दोनों उद्देश्यों को एक साथ लाने में मदद करेगा?

उत्तर – संगठनात्मक उद्देश्यों में तालमेल।

प्रश्न 12 (कठिन). प्रबंधक ने कर्मचारियों को एक नया प्रोजेक्ट शुरू करने का आदेश दिया लेकिन बाद में यह जांच नहीं की कि काम कैसे चल रहा है। निर्देशन के किस सिद्धांत की कमी थी, और इसका क्या परिणाम हो सकता है?

उत्तर – अनुसरण (Follow-up) सिद्धांत की कमी थी। इसका परिणाम यह हो सकता है कि काम अधूरा रह जाए, गलत तरीके से हो, या समय पर पूरा न हो क्योंकि कोई कठिनाई होने पर भी उसे ठीक नहीं किया गया।

» निर्देशन के तत्व: एक अवलोकन

प्रश्न 13 (आसान). निर्देशन के कोई दो तत्व बताओ।

उत्तर – पर्यवेक्षण और अभिप्रेरणा।

प्रश्न 14 (आसान). वह कौन सा तत्व है जहाँ अधिकारी सीधे कर्मचारियों के काम पर नज़र रखता है?

उत्तर – पर्यवेक्षण।

प्रश्न 15 (मध्यम). अगर कोई मैनेजर अपने कर्मचारियों को इनाम देकर उनका उत्साह बढ़ाता है, तो वह निर्देशन के किस तत्व का उपयोग कर रहा है?

उत्तर – अभिप्रेरणा।

प्रश्न 16 (कठिन). एक अच्छी टीम बनाने और उन्हें साथ लेकर चलने के लिए निर्देशन का कौन सा तत्व सबसे अहम है? समझाओ।

उत्तर – नेतृत्व। एक अच्छा नेता ही टीम को एकजुट रख सकता है, उन्हें प्रेरणा दे सकता है और मुश्किलों में सही रास्ता दिखा सकता है।

» पर्यवेक्षण: अर्थ और महत्व

प्रश्न 17 (आसान). पर्यवेक्षण का मुख्य उद्देश्य क्या है? (क) गलतियां ढूंढना (ख) काम में मार्गदर्शन और निरीक्षण करना (ग) सिर्फ ऑर्डर देना

उत्तर – (ख) काम में मार्गदर्शन और निरीक्षण करना

प्रश्न 18 (आसान). एक पर्यवेक्षक को कर्मचारियों के साथ कैसा संबंध बनाना चाहिए?

उत्तर – मित्रतापूर्ण और मार्गदर्शक का संबंध।

प्रश्न 19 (मध्यम). एक अच्छे पर्यवेक्षक की कोई दो भूमिकाएं बताइए।

उत्तर – वह प्रबंधक और श्रमिकों के बीच एक कड़ी का काम करता है, और वह श्रमिकों को कार्यस्थल पर ही प्रशिक्षित करता है।

प्रश्न 20 (कठिन). आपकी नज़र में, पर्यवेक्षण किसी भी संगठन के लिए क्यों महत्वपूर्ण है? तीन मुख्य कारण बताएं।

उत्तर – पर्यवेक्षण महत्वपूर्ण है क्योंकि (1) यह सुनिश्चित करता है कि कार्य निर्धारित लक्ष्यों के अनुसार हो रहा है, (2) यह श्रमिकों को प्रशिक्षित करता है और उनकी कार्यकुशलता बढ़ाता है, और (3) यह प्रबंधक और श्रमिकों के बीच सही तालमेल बनाए रखता है।

» अभिप्रेरणा: अर्थ और प्रक्रिया

प्रश्न 21 (आसान). अभिप्रेरणा का अर्थ एक वाक्य में बताएँ।

उत्तर – अभिप्रेरणा का अर्थ है किसी व्यक्ति को किसी खास कार्य को करने के लिए प्रेरित करना।

प्रश्न 22 (आसान). अभिप्रेरणा प्रक्रिया में 'तनाव' कब पैदा होता है?

उत्तर – तनाव तब पैदा होता है जब कोई असंतुष्ट आवश्यकता होती है।

प्रश्न 23 (मध्यम). अभिप्रेरणा किसी संगठन के लिए क्यों महत्वपूर्ण है?

उत्तर – अभिप्रेरणा कर्मचारियों को संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए प्रेरित करती है, जिससे उनकी कार्यक्षमता बढ़ती है और वे मन लगाकर काम करते हैं।

प्रश्न 24 (कठिन). अभिप्रेरणा प्रक्रिया के विभिन्न चरणों को उचित क्रम में समझाएँ।

उत्तर – अभिप्रेरणा प्रक्रिया में सबसे पहले 'असंतुलित आवश्यकता' होती है, जिससे 'तनाव' पैदा होता है। इस तनाव को कम करने के लिए व्यक्ति 'खोज व्यवहार' करता है और 'उत्प्रेरक' मिलने पर 'लक्ष्य-उन्मुख व्यवहार' शुरू करता है। लक्ष्य प्राप्त होने पर 'आवश्यकता की संतुष्टि' मिलती है, जिससे 'तनाव में कमी' आती है और यह प्रक्रिया दोबारा शुरू हो सकती है।

» अभिप्रेरणा की विशेषताएँ

प्रश्न 25 (आसान). अभिप्रेरणा किस प्रकार का अनुभव है - बाहरी या आंतरिक?

उत्तर – आंतरिक अनुभव है।

प्रश्न 26 (आसान). अभिप्रेरणा किस प्रकार के व्यवहार को जन्म देती है?

उत्तर – लक्ष्य-उन्मुख व्यवहार।

प्रश्न 27 (मध्यम). अभिप्रेरणा 'सकारात्मक' और 'नकारात्मक' दोनों कैसे हो सकती है? एक-एक उदाहरण दें।

उत्तर – सकारात्मक: अच्छा काम करने पर इनाम या तारीफ मिलना। नकारात्मक: गलती करने पर दंड से बचने के लिए काम करना।

प्रश्न 28 (कठिन). आपकी कक्षा में एक छात्र हमेशा देर से आता है। आप 'अभिप्रेरणा की विशेषताओं' का उपयोग करके उसे कैसे प्रेरित करेंगे कि वह समय पर आए? विस्तार से बताएं।

उत्तर – पहले यह पता करेंगे कि छात्र के देर आने का 'आंतरिक कारण' क्या है (जैसे नींद पूरी न होना, सुबह जल्दी उठने में परेशानी, स्कूल में मन न लगना)। फिर एक 'लक्ष्य' तय करेंगे जैसे, 'पूरे हफ्ते समय पर आने पर उसकी पसंदीदा कहानी सुनाना'। 'सकारात्मक' अभिप्रेरणा देंगे, जैसे समय पर आने पर तारीफ करना, या अतिरिक्त अंक देना। यह समझेंगे कि यह एक 'जटिल प्रक्रिया' है, शायद एक बार में बात न बने, तो लगातार उससे बात करेंगे और उसकी मदद करेंगे।

» अभिप्रेरणा का महत्व

प्रश्न 29 (आसान). अभिप्रेरणा से कर्मचारी के किस स्तर में सुधार होता है?

उत्तर – प्रदर्शन स्तर में।

प्रश्न 30 (आसान). क्या अभिप्रेरणा से कंपनी छोड़कर जाने वाले कर्मचारियों की संख्या कम होती है?

उत्तर – हाँ, बिल्कुल कम होती है।

प्रश्न 31 (मध्यम). एक कर्मचारी जो अपने काम के प्रति उदासीन है, उसे अभिप्रेरणा कैसे सकारात्मक बना सकती है?

उत्तर – उसे सही पारिश्रमिक, प्रोत्साहन और काम के लिए प्रशंसा देकर, उसका दृष्टिकोण धीरे-धीरे सकारात्मक हो सकता है।

प्रश्न 32 (कठिन). अगर कोई कंपनी लगातार नए बदलाव (जैसे नई मशीनें या काम करने का नया तरीका) लाती है, तो अभिप्रेरणा इसमें कैसे मदद करती है?

उत्तर – अभिप्रेरणा से कर्मचारी नए परिवर्तनों को स्वीकार करने के लिए तैयार हो जाते हैं, क्योंकि उन्हें भरोसा होता है कि यह उनके और कंपनी दोनों के लिए फायदेमंद है, जिससे विरोध कम होता है।

» मास्लो की आवश्यकता-क्रम अभिप्रेरणा सिद्धांत

प्रश्न 33 (आसान). भूख और प्यास किस प्रकार की आवश्यकताएँ हैं?

उत्तर – शारीरिक आवश्यकताएँ

प्रश्न 34 (आसान). जॉब की सुरक्षा और पेंशन योजना किस आवश्यकता से संबंधित है?

उत्तर – सुरक्षा आवश्यकताएँ

प्रश्न 35 (मध्यम). अगर कोई व्यक्ति अपने काम में नई चुनौतियाँ चाहता है और अपनी पूरी क्षमता का उपयोग करना चाहता है, तो यह मास्लो के किस स्तर की आवश्यकता है?

उत्तर – आत्म-संतुष्टि की आवश्यकता

प्रश्न 36 (कठिन). एक कंपनी में कर्मचारी सिर्फ इसलिए काम नहीं कर रहा कि उसे पैसे मिलें, बल्कि उसे अच्छा लगता है कि सब उससे सलाह लेते हैं और उसकी राय का सम्मान करते हैं। मास्लो के अनुसार, वह किन आवश्यकताओं को पूरा कर रहा है?

उत्तर – वह मुख्य रूप से मान-सम्मान की आवश्यकताओं को पूरा कर रहा है, और संभवतः जुड़ाव की आवश्यकताएँ भी पूरी हो चुकी हैं।

» वित्तीय प्रोत्साहन

प्रश्न 37 (आसान). निम्नलिखित में से कौन सा वित्तीय प्रोत्साहन है: वेतन या मान-सम्मान?

उत्तर – वेतन

प्रश्न 38 (आसान). क्या बच्चों की शिक्षा के लिए दिया जाने वाला भत्ता वित्तीय प्रोत्साहन माना जाएगा?

उत्तर – हाँ

प्रश्न 39 (मध्यम). आपकी राय में, 'शेयर विकल्प' योजना से कर्मचारियों को कैसे फायदा होता है?

उत्तर – शेयर विकल्प योजना में कर्मचारियों को बाज़ार कीमत से कम पर कंपनी के शेयर मिलते हैं। इससे उन्हें कंपनी में स्वामित्व की भावना आती है और वे कंपनी के विकास के लिए ज़्यादा प्रेरित होते हैं, क्योंकि कंपनी की तरक्की से उनके शेयरों का मूल्य भी बढ़ता है।

प्रश्न 40 (कठिन). एक कंपनी ने पिछले साल बहुत अच्छा प्रदर्शन किया और कर्मचारियों को उनके वेतन के अतिरिक्त 1 महीने का वेतन बोनस के रूप में दिया। यह किस प्रकार का वित्तीय प्रोत्साहन है और क्यों?

उत्तर – यह 'बोनस' नामक वित्तीय प्रोत्साहन है। बोनस वेतन के अतिरिक्त दिया जाने वाला लाभ होता है जो कर्मचारियों को उनके बेहतर प्रदर्शन या कंपनी के अच्छे लाभ के लिए दिया जाता है। यह सीधे वित्त के रूप में होता है और कर्मचारियों को और अच्छा काम करने के लिए प्रेरित करता है।

» गैर-वित्तीय प्रोत्साहन

प्रश्न 41 (आसान). प्रमोशन मिलने पर व्यक्ति को वेतन के साथ-साथ क्या मिलता है जिससे वह गैर-वित्तीय प्रोत्साहन बन जाता है?

उत्तर – अधिक ज़िम्मेदारी, उच्च पद, सम्मान और बेहतर प्रतिष्ठा।

प्रश्न 42 (आसान). अगर कोई कर्मचारी अच्छा काम करता है और कंपनी उसकी तारीफ करती है, तो यह किस तरह का प्रोत्साहन है?

उत्तर – गैर-वित्तीय प्रोत्साहन।

प्रश्न 43 (मध्यम). एक कंपनी अपने कर्मचारियों को यह अधिकार देती है कि वे अपने काम से जुड़े छोटे फैसले खुद ले सकें। यह किस तरह का गैर-वित्तीय प्रोत्साहन है?

उत्तर – कर्मचारियों का सशक्तीकरण (Empowerment)।

प्रश्न 44 (कठिन). एक कर्मचारी को उसकी कंपनी में नए कौशल सीखने और उच्च पदों के लिए तैयार होने के अवसर मिल रहे हैं। यह कौन सा गैर-वित्तीय प्रोत्साहन है और इसका कर्मचारी पर क्या असर होगा?

उत्तर – यह 'जीवनवृत्ति विकास के अवसर' (Career Development Opportunities) हैं। इससे कर्मचारी प्रेरित होगा, उसका आत्मविश्वास बढ़ेगा और वह बेहतर प्रदर्शन करेगा।

» नेतृत्व: अर्थ और विशेषताएँ

प्रश्न 45 (आसान). नेतृत्व का सबसे ज़रूरी काम क्या है?

उत्तर – दूसरों के व्यवहार को प्रभावित करना ताकि वे लक्ष्य के लिए काम करें।

प्रश्न 46 (आसान). क्या एक नेता हमेशा आदेश देता है?

उत्तर – नहीं, नेता प्रेरित करता है और साथ लेकर चलता है।

प्रश्न 47 (मध्यम). एक अच्छे नेता की कोई दो विशेषताएँ बताओ।

उत्तर – सत्यनिष्ठा (ईमानदारी) और संप्रेषण कौशल।

प्रश्न 48 (कठिन). आपकी कक्षा के मॉनिटर में कौन-सी नेतृत्व क्षमताएँ होनी चाहिए ताकि वह सभी छात्रों को एक प्रोजेक्ट में सहयोग करने के लिए प्रेरित कर सके?

उत्तर – मॉनिटर में आत्मविश्वास, अच्छा संप्रेषण कौशल (अपनी बात समझाना), दूसरों को प्रेरित करने की क्षमता और सही निर्णय लेने की क्षमता होनी चाहिए।

» नेतृत्व का महत्व

प्रश्न 49 (आसान). नेतृत्व का एक महत्वपूर्ण कार्य क्या है? (क) केवल आदेश देना (ख) व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करना

उत्तर – (ख) व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करना

प्रश्न 50 (आसान). क्या एक नेता को अनुकूल कार्य वातावरण बनाने में मदद करनी चाहिए?

उत्तर – हाँ

प्रश्न 51 (मध्यम). अगर कोई संगठन नए नियम लागू करना चाहता है, तो नेता की क्या भूमिका होगी?

उत्तर – एक नेता नए नियमों के महत्व को समझाता है, कर्मचारियों को उन्हें स्वीकार करने के लिए प्रेरित करता है और विरोध को कम करता है।

प्रश्न 52 (कठिन). नेतृत्व संघर्षों को प्रभावी ढंग से कैसे संभालता है?

उत्तर – नेता कर्मचारियों के विचारों और असहमति को सुनने की अनुमति देता है, उपयुक्त स्पष्टीकरण प्रदान करता है, और उनके बीच की गलतफहमियों को दूर करके संघर्षों को सुलझाता है।

» नेतृत्व शैली

प्रश्न 53 (आसान). वह नेता जो सारे निर्णय खुद लेता है और दूसरों से बस पालन करने की उम्मीद करता है, किस शैली का उदाहरण है?

उत्तर – एकतंत्रीय शैली

प्रश्न 54 (आसान). कौन सी शैली में अनुयायियों को सबसे ज़्यादा स्वतंत्रता मिलती है?

उत्तर – अबधं शैली

प्रश्न 55 (मध्यम). एक स्कूल का मॉनिटर क्लास में अनुशासन बनाए रखने के लिए कौन सी शैली का इस्तेमाल कर सकता है, जहाँ बच्चों की राय भी मायने रखती हो?

उत्तर – लोकतांत्रिक शैली, ताकि बच्चे खुद भी नियमों को बनाने में शामिल हों।

प्रश्न 56 (कठिन). एक आपातकालीन स्थिति, जैसे फैक्ट्री में आग लग जाए, तो किस नेतृत्व शैली का उपयोग सबसे प्रभावी होगा और क्यों?

उत्तर – एकतंत्रीय शैली सबसे प्रभावी होगी, क्योंकि ऐसी स्थिति में त्वरित और स्पष्ट आदेशों की आवश्यकता होती है, न कि लंबी चर्चा की। समय बहुत कम होता है।

» संप्रेषण: अर्थ और प्रक्रिया के तत्व

प्रश्न 57 (आसान). संप्रेषण का मुख्य उद्देश्य क्या है?

उत्तर – आपसी समझ बनाना।

प्रश्न 58 (आसान). संदेश भेजने वाले व्यक्ति को क्या कहते हैं?

उत्तर – प्रेषक।

प्रश्न 59 (मध्यम). जब आप अपनी बात को शब्दों या इशारों में बदलते हैं, तो इस प्रक्रिया को क्या कहते हैं?

उत्तर – एनकोडिंग।

प्रश्न 60 (कठिन). संप्रेषण प्रक्रिया में 'ध्वनि' (Noise) का क्या मतलब है? एक उदाहरण दो।

उत्तर – ध्वनि का मतलब है संप्रेषण में आने वाली रुकावट या बाधा। उदाहरण के लिए, जब फ़ोन पर बात करते हुए नेटवर्क खराब हो जाए, तो आवाज़ कट-कट कर आती है, जिससे संदेश समझने में मुश्किल होती है।

» संप्रेषण का महत्व

प्रश्न 61 (आसान). प्रबंधक अपना अधिकतर समय किस कार्य में लगाता है?

उत्तर – प्रबंधक अपना अधिकतर समय संप्रेषण (बातचीत करने, सुनने, लिखने) में लगाता है।

प्रश्न 62 (आसान). अगर किसी संगठन में संप्रेषण रुक जाए तो क्या होगा?

उत्तर – अगर किसी संगठन में संप्रेषण रुक जाए, तो सारी क्रियाएं भी काम करना बंद कर देंगी।

प्रश्न 63 (मध्यम). संप्रेषण कैसे निर्णय लेने में मदद करता है?

उत्तर – संप्रेषण निर्णय लेने के लिए आवश्यक सूचनाएं उपलब्ध कराता है। इसके बिना प्रबंधक के लिए सही निर्णय लेना मुश्किल या असंभव हो जाता है।

प्रश्न 64 (कठिन). एक अच्छे नेता में अच्छे संप्रेषण कौशल का होना क्यों ज़रूरी है?

उत्तर – एक अच्छे नेता में अच्छे संप्रेषण कौशल का होना ज़रूरी है क्योंकि यह नेतृत्व का आधार है। प्रभावी संप्रेषण से ही नेता अपने अधीनस्थों को प्रभावित कर पाता है और उन्हें सही दिशा दिखा पाता है।

» औपचारिक संप्रेषण और उसके तंत्र

प्रश्न 65 (आसान). प्रिंसिपल द्वारा शिक्षकों को नई समय सारिणी (timetable) भेजना किस प्रकार का औपचारिक संप्रेषण है?

उत्तर – नीचे की ओर संप्रेषण (Downward Communication)

प्रश्न 66 (आसान). एक कर्मचारी का अपनी शिकायत सीधे कंपनी के सीईओ को भेजना किस संप्रेषण तंत्र का उल्लंघन है?

उत्तर – एकल श्रृंखला तंत्र (Single Chain Network)

प्रश्न 67 (मध्यम). अगर दो अलग-अलग विभागों के प्रबंधक आपस में किसी प्रोजेक्ट पर बात कर रहे हैं, तो यह किस प्रकार का औपचारिक संप्रेषण है? और यह किस तंत्र का हिस्सा हो सकता है?

उत्तर – यह समतल संप्रेषण (Horizontal Communication) है। यह 'स्वतंत्र प्रवाह' या 'गोला' तंत्र का हिस्सा हो सकता है, अगर उनके पास सीधे बात करने की अनुमति हो।

प्रश्न 68 (कठिन). एक कंपनी में 'चक्र' संप्रेषण तंत्र का उपयोग क्यों किया जा सकता है, और इसकी क्या सीमाएं होंगी?

उत्तर – 'चक्र' तंत्र का उपयोग तब किया जा सकता है जब जानकारी को बहुत नियंत्रित तरीके से एक केंद्रीय अधिकारी के माध्यम से प्रसारित करना हो, और अधीनस्थों को आपस में सीधे बात करने की अनुमति न हो। इसकी सीमा यह है कि यह बहुत धीमा और inflexible होता है, और इसमें अधीनस्थों को आपस में मिलकर समस्या सुलझाने का मौका नहीं मिलता।

» अनौपचारिक संप्रेषण (अंगूरीलता तंत्र)

प्रश्न 69 (आसान). क्या अनौपचारिक संप्रेषण हमेशा बुरा होता है?

उत्तर – नहीं, यह हमेशा बुरा नहीं होता। यह जानकारी जल्दी फैला सकता है और कर्मचारियों के संबंधों को मजबूत कर सकता है।

प्रश्न 70 (आसान). अंगूरीलता तंत्र में सूचना कैसे फैलती है?

उत्तर – यह बिना किसी आधिकारिक स्तर या तय रास्ते के, व्यक्तियों के बीच अनौपचारिक रूप से फैलती है।

प्रश्न 71 (मध्यम). अनौपचारिक संप्रेषण के किन्हीं दो प्रकारों के नाम बताओ।

उत्तर – इकहरी श्रृंखला तंत्र और गपशप तंत्र।

प्रश्न 72 (कठिन). एक बुद्धिमान प्रबंधक को अंगूरीलता संप्रेषण का उपयोग कैसे करना चाहिए?

उत्तर – उसे इसके सकारात्मक पक्षों का उपयोग करना चाहिए (जैसे जल्दी सूचना पाना) और नकारात्मक पक्षों (जैसे अफवाहें) को कम करने की कोशिश करनी चाहिए।

हल किए हुए उदाहरण (step-by-step)

उदाहरण 1. एक फैक्ट्री में नए श्रमिक आए हैं। उन्हें उत्पादन का काम सिखाना है और उनसे रोज़ाना का लक्ष्य पूरा करवाना है। यहाँ 'निर्देशन' कैसे काम करेगा?

› पहला कदम: फैक्ट्री का सुपरवाइज़र नए श्रमिकों को मशीन चलाने का तरीका और सुरक्षा के नियम बताएगा। (मार्गदर्शन)

› दूसरा कदम: वह उन्हें बताएगा कि आज कितना उत्पादन करना है, और अगर कोई दिक्कत आए तो किससे पूछना है। (आदेश देना)

› तीसरा कदम: सुपरवाइज़र बीच-बीच में उनका काम देखेगा, गलतियाँ होने पर सुधारेगा और अच्छा काम करने पर उनकी तारीफ करके उन्हें प्रेरित करेगा। (पर्यवेक्षण और प्रेरणा)

› चौथा कदम: अगर कोई श्रमिक घबरा रहा है, तो सुपरवाइज़र उसे समझाएगा और उसका आत्मविश्वास बढ़ाएगा। (प्रेरणा)

उत्तर – इस तरह, सुपरवाइज़र के सही 'निर्देशन' से नए श्रमिक जल्दी काम सीख पाएंगे, गलती कम करेंगे और रोज़ाना का उत्पादन लक्ष्य पूरा कर पाएंगे।

उदाहरण 2. एक नई कपड़े की दुकान शुरू हो रही है। मालिक ने मैनेजर को कहा कि दुकान की सभी व्यवस्थाएँ करे और कर्मचारियों को काम समझाए। इसमें निर्देशन की कौन-कौन सी विशेषताएँ दिख रही हैं?

› पहला कदम: 'मालिक ने मैनेजर को कहा कि दुकान की सभी व्यवस्थाएँ करे' - यहाँ मालिक मैनेजर को निर्देश देकर दुकान का काम 'प्रारंभ' कर रहा है।

› दूसरा कदम: 'मैनेजर को कहा कि... कर्मचारियों को काम समझाए' - इसका मतलब है कि मैनेजर भी अपने नीचे काम करने वाले कर्मचारियों को निर्देशित करेगा। तो निर्देशन 'प्रत्येक स्तर पर' हो रहा है।

› तीसरा कदम: यह एक नई दुकान है, तो काम लगातार चलता रहेगा। निर्देशन भी 'निरंतर चलने वाली प्रक्रिया' होगा ताकि काम smoothly चलता रहे।

› चौथा कदम: मालिक से मैनेजर और मैनेजर से कर्मचारी - यहाँ निर्देशन 'ऊपर से नीचे की ओर प्रवाहित' हो रहा है।

उत्तर – इस उदाहरण में निर्देशन की चारों विशेषताएँ दिख रही हैं: क्रिया को प्रारंभ करना, प्रत्येक स्तर पर निष्पादित होना, निरंतर चलने वाली प्रक्रिया, और ऊपर से नीचे की ओर प्रवाहित होना।

उदाहरण 3. एक फैक्ट्री में, मैनेजर ने तीन अलग-अलग कर्मचारियों को एक ही काम करने का आदेश दिया। नतीजा क्या होगा और इसे कौन सा सिद्धांत ठीक कर सकता था?

- › सबसे पहले, यह 'आदेश की एकता' सिद्धांत का उल्लंघन है, क्योंकि कर्मचारियों को एक से ज़्यादा स्रोतों से आदेश मिल रहे हैं।
- › दूसरा, हर कर्मचारी दूसरे पर निर्भर रहेगा या सोचेगा कि दूसरा कर लेगा, जिससे काम में देरी होगी या बिल्कुल नहीं होगा।
- › तीसरा, कर्मचारियों के बीच भ्रम और झगड़ा हो सकता है क्योंकि हर कोई सोचेगा कि उसका तरीका सही है।
- › सही तरीका यह था कि मैनेजर केवल एक कर्मचारी को उस काम के लिए स्पष्ट निर्देश देता, या हर कर्मचारी को अलग-अलग हिस्सों का काम बांटता ताकि जिम्मेदारी स्पष्ट होती।

उत्तर – नतीजा होगा भ्रम, काम में देरी या असफलता, और कर्मचारियों के बीच टकराव। 'आदेश की एकता' का पालन करके इसे सुधारा जा सकता था।

उदाहरण 4. एक फैक्ट्री में मैनेजर को अपने कर्मचारियों से उत्पादन बढ़ाना है। वह निर्देशन के इन चार तत्वों का उपयोग कैसे करेगा?

- › पहला कदम, पर्यवेक्षण: मैनेजर को खुद या अपने सुपरवाइज़र के ज़रिए देखना होगा कि कर्मचारी सही तरीके से काम कर रहे हैं या नहीं, मशीनें ठीक चल रही हैं या नहीं, और अगर कहीं कोई दिक्कत आ रही है तो उसे तुरंत ठीक करना।
- › दूसरा कदम, अभिप्रेरणा: कर्मचारियों को मोटिवेट करना होगा। जैसे, अच्छा काम करने वालों को बोनस देना, उनकी तारीफ करना, या फिर उन्हें प्रमोशन के अवसर देना ताकि वे और मेहनत से काम करें।
- › तीसरा कदम, नेतृत्व: मैनेजर को एक अच्छा लीडर बनना होगा। खुद आगे बढ़कर उदाहरण सेट करना, मुश्किल समय में टीम को संभालना और उन्हें सही दिशा दिखाना।
- › चौथा कदम, संप्रेषण: मैनेजर को कर्मचारियों से लगातार बात करनी होगी। अपनी बात साफ-साफ उन तक पहुंचाना, उनकी समस्याओं को सुनना और उनका फीडबैक लेना। दोनों तरफ से बातचीत खुली होनी चाहिए।

उत्तर – इन चारों तत्वों का सही तालमेल बिठाकर मैनेजर फैक्ट्री में उत्पादन बढ़ा पाएगा और कर्मचारियों को भी संतुष्ट रख पाएगा।

उदाहरण 5. एक फैक्ट्री में नया वर्कर आया है जिसे मशीन चलाना नहीं आता। पर्यवेक्षक उसे कैसे मदद करेगा?

- › पहला कदम: पर्यवेक्षक नए वर्कर को मशीन के पास ले जाएगा और उसे दिखाएगा कि मशीन कैसे ऑन और ऑफ होती है।
- › दूसरा कदम: वह उसे बताएगा कि मशीन में कच्चा माल कैसे डालना है और तैयार माल कैसे निकालना है।
- › तीसरा कदम: पर्यवेक्षक नए वर्कर को कुछ देर खुद मशीन चलाने देगा और पास खड़े होकर उसकी हर हरकत पर नज़र रखेगा।
- › चौथा कदम: अगर वर्कर कहीं गलती करता है या अटकता है, तो पर्यवेक्षक तुरंत उसे सही तरीका बताएगा और समझाएगा कि क्या गलत हुआ।
- › पांचवां कदम: जब वर्कर थोड़ा आत्मविश्वास में आ जाएगा, तो पर्यवेक्षक उसे कुछ देर अकेला छोड़कर भी बीच-बीच में आकर देखेगा कि सब ठीक चल रहा है या नहीं।

उत्तर – इस तरह, पर्यवेक्षक नए वर्कर को प्रशिक्षण देता है, मार्गदर्शन करता है, और यह सुनिश्चित करता है कि काम सही और सुरक्षित तरीके से हो।

उदाहरण 6. एक फैक्ट्री में मज़दूर अच्छा काम नहीं कर रहे थे। सुपरवाइज़र ने उन्हें प्रोत्साहित करने के लिए क्या तरीका अपनाया, जिससे उनका प्रदर्शन बेहतर हो सके? अभिप्रेरणा प्रक्रिया को समझाएँ।

- › पहला कदम: 'असंतुलित आवश्यकता' पहचानना। सुपरवाइज़र ने देखा कि मज़दूरों को अपनी मेहनत का पूरा सम्मान और पहचान नहीं मिल रही थी।
- › दूसरा कदम: 'तनाव' पैदा होना। मज़दूरों को लग रहा था कि उनका काम बेकार है, जिससे उनमें निराशा और काम के प्रति अरुचि का तनाव था।
- › तीसरा कदम: 'उत्प्रेरक' का उपयोग। सुपरवाइज़र ने घोषणा की कि जो मज़दूर सबसे अच्छा काम करेगा, उसे 'महीने का सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी' का पुरस्कार मिलेगा और उसकी सैलरी में थोड़ी बढ़ोतरी भी होगी। यह एक 'उत्प्रेरक' था।

› चौथा कदम: 'लक्ष्य-उन्मुख व्यवहार' शुरू होना। यह सुनकर मज़दूरों में अच्छा काम करने की इच्छा जगी और उन्होंने अपनी क्षमता से ज्यादा मेहनत करना शुरू किया।

› पाँचवाँ कदम: 'संतुष्टि'। जब मज़दूरों को पुरस्कार और वेतन वृद्धि मिली, तो उनकी 'पहचान' और 'बेहतर जीवन' की आवश्यकता पूरी हुई, जिससे उन्हें संतुष्टि मिली।

› छठा कदम: 'तनाव में कमी'। आवश्यकताओं की पूर्ति से उनका तनाव कम हुआ और वे भविष्य में भी अच्छा काम करने के लिए प्रेरित हुए।

उत्तर – सुपरवाइज़र ने 'सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी पुरस्कार' और 'वेतन वृद्धि' के उत्प्रेरक का उपयोग करके मज़दूरों की असंतुष्ट आवश्यकता (पहचान और बेहतर जीवन) को पहचाना, जिससे उनमें काम के प्रति तनाव पैदा हुआ। इस उत्प्रेरक ने उन्हें लक्ष्य-उन्मुख व्यवहार (बेहतर प्रदर्शन) करने के लिए प्रेरित किया, और अंततः उनकी आवश्यकता की संतुष्टि से उनका तनाव कम हुआ और वे लगातार अच्छा काम करने लगे। यह पूरी प्रक्रिया ही अभिप्रेरणा कहलाती है।

उदाहरण 7. एक सॉफ्टवेयर कंपनी में एक नया प्रोजेक्ट आया है। टीम लीडर चाहता है कि सभी कर्मचारी अपनी पूरी लगन और रचनात्मकता से काम करें। टीम लीडर इस स्थिति में अभिप्रेरणा की विशेषताओं का प्रयोग कैसे करेगा?

› पहला कदम: टीम लीडर समझेगा कि अभिप्रेरणा एक 'आंतरिक अनुभव' है। इसलिए, वह हर कर्मचारी की व्यक्तिगत ज़रूरतों और इच्छाओं को जानने की कोशिश करेगा, कि उन्हें क्या चीज़ अंदर से प्रेरित करती है – जैसे कुछ को नई तकनीक सीखने का मौका, कुछ को बेहतर पद, और कुछ को सिर्फ अपनी काबिलियत दिखाना।

› दूसरा कदम: वह 'लक्ष्य-उन्मुख व्यवहार' को बढ़ावा देगा। वह प्रोजेक्ट के लक्ष्य को स्पष्ट रूप से बताएगा और यह दिखाएगा कि हर कर्मचारी का काम उस बड़े लक्ष्य को पाने में कितना महत्वपूर्ण है।

› तीसरा कदम: वह 'सकारात्मक' अभिप्रेरणा का प्रयोग करेगा। जैसे, वह अच्छा काम करने वाले को सार्वजनिक रूप से शाबाशी देगा, 'कर्मचारी ऑफ द मंथ' जैसे पुरस्कार रखेगा, या अतिरिक्त जिम्मेदारी देकर आगे बढ़ने का मौका देगा। 'नकारात्मक' अभिप्रेरणा, जैसे दंड या चेतावनी, का प्रयोग तभी करेगा जब कोई विकल्प न बचे और वो भी बहुत सोच समझकर।

› चौथा कदम: वह समझेगा कि यह एक 'जटिल प्रक्रिया' है। मतलब, एक ही तरीका सब पर काम नहीं करेगा। वह लगातार कर्मचारियों से बात करेगा, उनकी प्रतिक्रिया लेगा और अपनी अभिप्रेरणा की रणनीतियों को उनके हिसाब से बदलेगा ताकि सब प्रेरित रहें।

उत्तर – टीम लीडर कर्मचारियों की आंतरिक ज़रूरतों को समझकर, स्पष्ट लक्ष्य देकर, सकारात्मक तरीकों का इस्तेमाल करके, और अपनी रणनीतियों को लगातार बदलकर, उन्हें पूरी तरह से प्रेरित कर पाएगा।

उदाहरण 8. एक कंपनी में कर्मचारी अक्सर देर से आते हैं और उनका काम भी अच्छा नहीं है। कंपनी के मालिक चाहते हैं कि कर्मचारी समय पर आएँ और उनका प्रदर्शन सुधरे। आप उन्हें अभिप्रेरणा के महत्व को ध्यान में रखते हुए कैसे समझाएंगे?

› पहला कदम: उन्हें बताओ कि अगर कर्मचारी प्रेरित होंगे, तो वे अपनी जिम्मेदारी समझेंगे और समय पर आएंगे। उनका प्रदर्शन भी अच्छा होगा क्योंकि वे मन लगाकर काम करेंगे।

› दूसरा कदम: यह समझाओ कि अभिप्रेरणा से कर्मचारियों का नकारात्मक रवैया (जैसे 'काम अच्छा नहीं है') सकारात्मक में बदलेगा। उन्हें काम में मज़ा आने लगेगा।

› तीसरा कदम: उन्हें बताओ कि प्रेरित कर्मचारी कंपनी छोड़कर नहीं जाएंगे, जिससे नई भर्ती और ट्रेनिंग का खर्च बचेगा।

› चौथा कदम: यह भी बताओ कि प्रेरित कर्मचारी काम पर अनुपस्थित भी कम रहेंगे, जिससे काम लगातार चलता रहेगा।

› पाँचवाँ कदम: अंत में, अगर कंपनी को कोई नया बदलाव लाना है (जैसे नई टेक्नोलॉजी), तो प्रेरित कर्मचारी उसे आसानी से अपना लेंगे, क्योंकि उन्हें भरोसा होगा कि यह उनके भले के लिए है।

उत्तर – अभिप्रेरणा से कर्मचारी का प्रदर्शन सुधरेगा, उसका रवैया सकारात्मक होगा, वह कंपनी छोड़कर नहीं जाएगा, और अनुपस्थिति भी कम होगी। साथ ही, कंपनी किसी भी बदलाव को आसानी से लागू कर पाएगी।

उदाहरण 9. एक कर्मचारी है 'राजेश'। वो अपनी कंपनी में पिछले 5 सालों से काम कर रहा है। उसकी सैलरी अच्छी है और उसे पता है कि उसकी जॉब सुरक्षित है। अब वो ऑफिस में सबसे मिलजुल कर रहता है, सबको दोस्त मानता है। पिछले कुछ समय से वो चाहता है कि उसे टीम लीडर बनाया जाए ताकि उसे पहचान मिले। मास्लो के सिद्धांत के अनुसार राजेश इस समय किस स्तर की आवश्यकता की पूर्ति करना चाहता है?

- › पहचानो राजेश की कौन-कौन सी ज़रूरतें पूरी हो चुकी हैं: अच्छी सैलरी (शारीरिक), जॉब सुरक्षा (सुरक्षा), दोस्ती (जुड़ाव)।
- › पहचानो राजेश अब क्या चाहता है: उसे टीम लीडर बनना है ताकि उसे 'पहचान' मिले।
- › मास्लो के सिद्धांत के क्रम के अनुसार, 'पहचान' 'मान-सम्मान की आवश्यकता' के अंतर्गत आती है।
- › क्योंकि निचली सभी ज़रूरतें पूरी हो चुकी हैं, राजेश अब मान-सम्मान की ज़रूरत पर केंद्रित है।

उत्तर – राजेश इस समय 'मान-सम्मान की आवश्यकता' की पूर्ति करना चाहता है।

उदाहरण 10. एक कंपनी अपने कर्मचारियों को प्रोत्साहित करने के लिए 'लाभ में भागीदारी' की योजना लागू करती है। इसका क्या अर्थ है और यह कैसे काम करता है?

- › समझें कि 'लाभ में भागीदारी' का अर्थ क्या है: इसका मतलब है कि कंपनी अपने कुल लाभ का एक हिस्सा अपने कर्मचारियों के साथ बांटती है।
- › यह प्रेरणा कैसे देता है: जब कर्मचारियों को पता होता है कि कंपनी जितना ज़्यादा लाभ कमाएगी, उन्हें भी उतना ही ज़्यादा हिस्सा मिलेगा, तो वे कंपनी के लिए और ज़्यादा लगन से काम करते हैं।
- › उदाहरण: अगर कंपनी ने इस साल ₹10 लाख का लाभ कमाया और उसने 10% लाभ भागीदारी की योजना बनाई है, तो ₹1 लाख (10 लाख का 10%) कर्मचारियों में उनके काम के हिसाब से बांटा जाएगा।
- › कर्मचारियों को मिलने वाला फायदा: इससे कर्मचारियों को अतिरिक्त पैसा मिलता है और उन्हें लगता है कि वे कंपनी के मालिक का ही हिस्सा हैं, जिससे उनकी काम के प्रति ज़िम्मेदारी और बढ़ जाती है।

उत्तर – लाभ में भागीदारी योजना में कंपनी अपने मुनाफे का एक हिस्सा कर्मचारियों को देती है, जिससे वे कंपनी के लिए और ज़्यादा मेहनत करते हैं ताकि कंपनी का लाभ बढ़े और उन्हें भी ज़्यादा पैसा मिले।

उदाहरण 11. एक कंपनी अपने सर्वश्रेष्ठ परफॉर्मर को हर महीने 'कर्मचारी ऑफ द मंथ' का टाइटल देती है और उसकी फोटो नोटिस बोर्ड पर लगाती है। यह किस प्रकार का प्रोत्साहन है और क्यों?

- › पहचान करें कि क्या यह सीधे पैसों से जुड़ा है? नहीं, इसमें कोई नकद राशि या भत्ता नहीं मिल रहा है।
- › देखें कि यह कर्मचारी की किस ज़रूरत को पूरा कर रहा है। यहाँ, कर्मचारी को पहचान मिल रही है, उसका सम्मान बढ़ रहा है, उसे अच्छा महसूस हो रहा है।
- › निष्कर्ष निकालें कि यह मनोवैज्ञानिक और सामाजिक ज़रूरतों को पूरा करता है, न कि केवल आर्थिक ज़रूरतों को।

उत्तर – यह 'गैर-वित्तीय प्रोत्साहन' है क्योंकि यह कर्मचारी की पहचान, सम्मान और प्रेरणा की मनोवैज्ञानिक ज़रूरतों को पूरा करता है, बजाय सीधे वित्तीय लाभ देने के।

उदाहरण 12. एक नई कपड़े की कंपनी 'फैशन संसार' ने अपनी पहली सेल्स टीम बनाई है। टीम के सदस्य उत्साहित तो हैं, लेकिन उन्हें यह नहीं पता कि अपने मासिक बिक्री लक्ष्य (monthly sales target) को कैसे प्राप्त करें। उन्हें एक ऐसे व्यक्ति की ज़रूरत है जो उन्हें प्रेरित करे और सही दिशा दिखाए। यहाँ नेतृत्व कैसे मदद करेगा?

- › पहला कदम: एक सक्षम टीम लीडर को नियुक्त करना या चुनना। यह लीडर खुद अनुभवी और ज्ञानी होना चाहिए।
- › दूसरा कदम: लीडर को सेल्स टीम के साथ एक मीटिंग करनी होगी। इसमें वह टीम को कंपनी के लक्ष्य बताएगा और यह भी समझाएगा कि ये लक्ष्य क्यों महत्वपूर्ण हैं।
- › तीसरा कदम: लीडर अपनी सेल्स टीम को प्रशिक्षण (training) देगा, उन्हें बिक्री के नए तरीके सिखाएगा और ग्राहकों से बात करने के टिप्स देगा।
- › चौथा कदम: लीडर टीम के सदस्यों को प्रेरित करेगा। वह उनकी छोटी-छोटी सफलताओं पर उनकी तारीफ करेगा और जब कोई मुश्किल आएगी तो उनका साथ देगा।

› पांचवां कदम: लीडर खुद भी टीम के साथ काम करेगा, उदाहरण पेश करेगा और ज़रूरत पड़ने पर सही निर्णय लेगा।

› छठा कदम: वह टीम के सदस्यों के बीच अच्छे संबंध बनाए रखने में मदद करेगा ताकि सब एक दूसरे का सहयोग करें।

उत्तर – इस तरह, नेतृत्व के माध्यम से सेल्स टीम को दिशा मिलेगी, प्रेरणा मिलेगी और वे संगठनात्मक लक्ष्य (बिक्री लक्ष्य) को खुशी-खुशी प्राप्त करने के लिए एकजुट होकर काम करेंगे। नेता के मार्गदर्शन से टीम अपने काम में सुधार लाएगी।

उदाहरण 13. मान लीजिए एक कंपनी को अपने काम करने के तरीके में एक बड़ा बदलाव लाना है। पहले सारे कर्मचारी हाथों से काम करते थे, अब उन्हें नई मशीनें इस्तेमाल करना सीखना है। इस स्थिति में एक नेता का क्या महत्व होगा?

› पहला कदम होगा: नेता कर्मचारियों को समझाएगा कि यह बदलाव क्यों ज़रूरी है और इससे उन्हें क्या फायदे होंगे। वह उनके मन के डर को दूर करेगा।

› दूसरा कदम: वह नई मशीनों को चलाने के लिए ट्रेनिंग का इंतज़ाम करेगा और खुद भी कर्मचारियों के साथ खड़ा रहेगा, उनका हौसला बढ़ाएगा।

› तीसरा कदम: अगर कोई कर्मचारी डरता है या मशीन चलाने में हिचकिचाता है, तो नेता उसे व्यक्तिगत रूप से समझाएगा और सहायता देगा, ताकि वह आत्मविश्वास महसूस करे।

› चौथा कदम: अगर मशीनों को लेकर कर्मचारियों के बीच कोई गलतफहमी या छोटा-मोटा झगड़ा हो जाए, तो नेता उसे तुरंत सुलझाएगा, ताकि काम रुके नहीं।

› पांचवां कदम: धीरे-धीरे वह ऐसा माहौल बनाएगा जहाँ सब खुशी-खुशी नई तकनीक अपना लें और काम बेहतर तरीके से करें।

उत्तर – इस तरह एक कुशल नेता न केवल बदलाव को सफलतापूर्वक लागू करवाता है, बल्कि कर्मचारियों को प्रेरित कर एक सकारात्मक और उत्पादक कार्य वातावरण भी बनाता है।

उदाहरण 14. एक फैक्ट्री में नया मशीन लगाना है। वर्कर्स को ट्रेनिंग की ज़रूरत है और उन्हें इस बदलाव को स्वीकार करना है। बताओ, इस परिस्थिति में कौन सी नेतृत्व शैली सबसे अच्छी रहेगी?

› सबसे पहले, हमें यह समझना होगा कि यहाँ सिर्फ आदेश देने से काम नहीं चलेगा क्योंकि वर्कर्स को मशीन चलाना सीखना है और उन्हें बदलाव पसंद भी आना चाहिए।

› अगर हम एकतंत्रीय शैली अपनाते हैं तो वर्कर्स शायद विरोध करें या ठीक से सीखें नहीं।

› अगर हम अबंध शैली अपनाते हैं, तो शायद ट्रेनिंग ठीक से न हो पाए और हर कोई अपनी मर्जी चलाए, जिससे काम बिगड़ेगा।

› सबसे अच्छा होगा कि नेता वर्कर्स को बुलाए, उन्हें नई मशीन के फायदे बताए, उनकी राय जाने कि उन्हें कैसी ट्रेनिंग चाहिए, और फिर सब मिलकर एक योजना बनाएं।

› यह तरीका 'लोकतांत्रिक' शैली का है, जहाँ सबकी भागीदारी होती है और सहमति से काम होता है।

उत्तर – इस परिस्थिति में 'लोकतांत्रिक' नेतृत्व शैली सबसे उपयुक्त रहेगी, क्योंकि यह वर्कर्स को शामिल करेगी, उन्हें प्रेरित करेगी, और नई मशीन को सफलतापूर्वक अपनाने में मदद करेगी।

उदाहरण 15. मान लीजिए एक कंपनी का मैनेजर (श्रीमान शर्मा) अपने सेल्स एग्जीक्यूटिव (रीना) को बताता है कि अगले महीने के सेल्स का टारगेट 10 लाख रुपये है। इस प्रक्रिया में संप्रेषण के विभिन्न तत्व क्या होंगे?

› 1. प्रेषक (Sender): श्रीमान शर्मा (जो संदेश भेज रहा है)।

› 2. संदेश (Message): अगले महीने का सेल्स टारगेट 10 लाख रुपये है।

› 3. एनकोडिंग (Encoding): श्रीमान शर्मा ने इस टारगेट को शब्दों में बदला और बोलकर बताया।

› 4. माध्यम (Medium): उन्होंने यह बात मौखिक रूप से (आमने-सामने) बताई।

› 5. डिकोडिंग (Decoding): रीना ने श्रीमान शर्मा के शब्दों को सुना और समझा कि 10 लाख का टारगेट है।

› 6. प्राप्तकर्ता (Receiver): रीना (जो संदेश प्राप्त कर रही है)।

› 7. प्रतिपुष्टि (Feedback): रीना ने 'ठीक है सर, मैं पूरी कोशिश करूंगी' कहकर जवाब दिया।

› 8. ध्वनि/शोर (Noise): मान लीजिए उनके बीच कोई फ़ोन कॉल आ गया था, या बाहर से किसी और की आवाज़ आ रही थी, जिससे बात थोड़ी कट गई – यह 'शोर' है।

› इन सभी तत्वों के पूरा होने पर ही संप्रेषण की प्रक्रिया पूरी मानी जाती है।

उत्तर – इस उदाहरण में संप्रेषण के सभी आठों तत्व मौजूद हैं और उनका सफल निष्पादन किया गया है।

उदाहरण 16. एक फैक्ट्री में उत्पादन विभाग ने नए उत्पादों के लिए कच्चे माल (raw material) का ऑर्डर नहीं दिया, क्योंकि उन्हें बिक्री विभाग से नए ऑर्डर की जानकारी नहीं मिली। इससे क्या समस्या आएगी और संप्रेषण यहाँ कैसे मदद कर सकता था?

- › स्टेप 1: समस्या पहचानना - कच्चे माल का ऑर्डर न मिलने से उत्पादन रुक जाएगा।
- › स्टेप 2: संप्रेषण की कमी - बिक्री विभाग ने नए ऑर्डर की जानकारी उत्पादन विभाग तक समय पर नहीं पहुंचाई।
- › स्टेप 3: प्रभाव - फैक्ट्री में उत्पादन बंद हो जाएगा, ग्राहकों को सामान नहीं मिलेगा, कंपनी का नुकसान होगा।
- › स्टेप 4: संप्रेषण का महत्व - यहाँ 'उद्यम के निर्विघ्न संचालन में सहायता' और 'समन्वय का आधार' वाले महत्व की कमी दिख रही है। अगर बिक्री विभाग ने समय पर उत्पादन विभाग को नए ऑर्डर के बारे में communicate किया होता, तो कच्चा माल आ जाता और उत्पादन नहीं रुकता।
- › स्टेप 5: समाधान - दोनों विभागों के बीच नियमित बैठकों और डिजिटल कम्युनिकेशन सिस्टम से यह सुनिश्चित किया जा सकता है कि ज़रूरी जानकारी समय पर एक-दूसरे तक पहुंचे, जिससे 'समन्वय' बना रहे और काम 'निर्विघ्न' चलता रहे।

उत्तर – संप्रेषण की कमी के कारण उत्पादन रुक जाएगा, ग्राहकों को नुकसान होगा और कंपनी को वित्तीय हानि होगी। प्रभावी संप्रेषण से जानकारी समय पर पहुंचती और यह समस्या नहीं आती।

उदाहरण 17. एक कर्मचारी को छुट्टी चाहिए। उसे औपचारिक संप्रेषण के तहत क्या प्रक्रिया अपनानी होगी?

- › पहला कदम: कर्मचारी अपनी छुट्टी का आवेदन पत्र लिखकर अपने तुरंत ऊपर के अधिकारी (जैसे टीम लीडर) को देगा।
- › दूसरा कदम: टीम लीडर उस आवेदन को देखकर अपनी सिफारिश के साथ अपने ऊपर के अधिकारी (जैसे विभाग प्रमुख) को भेजेगा।
- › तीसरा कदम: विभाग प्रमुख उस आवेदन को मंजूरी देगा या खारिज करेगा और अपना फैसला वापस टीम लीडर के ज़रिए कर्मचारी तक पहुंचाएगा।

उत्तर – कर्मचारी को एक लिखित आवेदन पत्र के ज़रिए अपने उच्च अधिकारी से मंजूरी लेनी होगी, जो संगठन के तय पदानुक्रम (hierarchy) का पालन करते हुए आगे बढ़ेगा।

उदाहरण 18. एक फैक्ट्री में मैनेजर ने अभी तक ये घोषणा नहीं की है कि इस साल दिवाली बोनस कितना मिलेगा। लेकिन कर्मचारियों के बीच बात फैल गई है कि बोनस पिछले साल से ज़्यादा होगा। बताओ, यह किस प्रकार का संप्रेषण है और इसका स्रोत पता लगाना क्यों मुश्किल है?

- › यह अनौपचारिक संप्रेषण (अंगूरीलता तंत्र) का उदाहरण है, क्योंकि सूचना आधिकारिक माध्यम से नहीं आई है।
- › कर्मचारियों ने आपस में, बिना किसी औपचारिक प्रक्रिया के, यह जानकारी साझा की है।
- › इसका स्रोत पता लगाना मुश्किल है क्योंकि यह सूचना किसी एक व्यक्ति से शुरू होकर, कई लोगों से होते हुए बिना किसी तय रास्ते के फैलती है, जैसे अंगूर की बेल फैलती है।
- › यह पता नहीं चलेगा कि सबसे पहले किसने यह बात कही थी, बस 'सबको पता है' जैसा माहौल बन जाता है।

उत्तर – यह अनौपचारिक संप्रेषण (अंगूरीलता तंत्र) है, और इसका स्रोत पता लगाना मुश्किल है क्योंकि यह किसी निर्धारित चैनल के बजाय व्यक्तियों के आपसी संवाद से फैलता है।

बोर्ड परीक्षा के लिए खास

- यह अवधारणा बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। अक्सर 'निर्देशन का अर्थ' और 'इसके महत्व के कोई तीन बिंदु' पूछे जाते हैं।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। निर्देशन की विशेषताओं को उदाहरणों के साथ याद रखना चाहिए।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत ज़रूरी है। अक्सर निर्देशन के इन तत्वों के बारे में अलग-अलग या उनके महत्व पर प्रश्न पूछे जाते हैं। हर तत्व की परिभाषा और उसके महत्व को अच्छे से समझ लेना।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत ज़रूरी है! पर्यवेक्षण के 'अर्थ' और उसके 'महत्व' के बिंदुओं को अच्छे से समझकर जाना। अक्सर महत्व के किन्हीं तीन या चार बिंदुओं पर सवाल आते हैं।

- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है! इसके सभी बिंदुओं को अच्छे से समझ लेना, खासकर यह कि अभिप्रेरणा से कर्मचारियों के प्रदर्शन, दृष्टिकोण और अनुपस्थिति पर क्या प्रभाव पड़ता है। अक्सर सीधे प्रश्न पूछे जाते हैं।
- यह सिद्धांत बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। इसकी परिभाषा, पांचों स्तरों का क्रम और हर स्तर के उदाहरणों को अच्छे से याद करना, खासकर संगठनात्मक संदर्भ में।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। इसमें दिए गए विभिन्न प्रकार के वित्तीय प्रोत्साहनों के नाम और उनका संक्षिप्त विवरण जरूर याद रखना, क्योंकि अक्सर सीधे प्रश्न आते हैं कि वित्तीय प्रोत्साहन क्या हैं और उनके प्रकार बताओ।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। नेतृत्व का अर्थ और एक अच्छे नेता की विशेषताओं पर अक्सर प्रश्न पूछे जाते हैं, इसलिए सभी विशेषताओं को अच्छे से याद करना।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। 'नेतृत्व के महत्व' पर अक्सर सीधा प्रश्न आता है, इसलिए इसके सभी बिंदुओं को अच्छे से समझकर लिखो।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। इसमें संप्रेषण के विभिन्न महत्वों को बिंदुओं में याद रखें और हर बिंदु को उदाहरण सहित समझाना सीखें।

एक नज़र में रिवीज़न

- › निर्देशन = आदेश + मार्गदर्शन + प्रेरणा; कार्यों की शुरुआत और लक्ष्य प्राप्ति हेतु आवश्यक।
- › निर्देशन: क्रिया प्रारंभ, हर स्तर, निरंतर, ऊपर से नीचे प्रवाह।
- › निर्देशन के 4 तत्व: पर्यवेक्षण, अभिप्रेरणा, नेतृत्व, संप्रेषण।
- › पर्यवेक्षण = निर्देशन का तत्व, कार्य का निरीक्षण, मार्गदर्शन, प्रबंधक-श्रमिक कड़ी।
- › अभिप्रेरणा: प्रदर्शन सुधारती है, अनुपस्थिति कम करती है, बदलाव स्वीकार कराती है।
- › आवश्यकता-क्रम: शारीरिक -> सुरक्षा -> जुड़ाव -> सम्मान -> आत्म-संतुष्टि।
- › वित्तीय प्रोत्साहन = पैसे से जुड़े लाभ जो कर्मचारी को प्रेरित करें।
- › नेतृत्व: लोगों को स्वेच्छा से संगठनात्मक लक्ष्यों हेतु प्रेरित करना; प्रमुख विशेषताएँ: ज्ञान, ईमानदारी, कौशल।
- › नेतृत्व: व्यवहार प्रभावित करे, अनुकूल माहौल बनाए, परिवर्तन लाए, संघर्ष संभाले।
- › संप्रेषण: समन्वय, निर्विघ्न संचालन, निर्णय, कार्यकुशलता, सहयोग, नेतृत्व का आधार।