



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीएईएम)

कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पी जी डी ए ई एम)

कोर्स कोड: एईएम 105

पाठ्यक्रम शीर्षक: नेतृत्व और प्रबंधन कौशल (3 क्रेडिट)



राष्ट्रीय कृषि विस्तार प्रबंध संस्थान (मैनेज)

(कृषि एवं किसान कल्याण मंत्रालय, भारत सरकार का एक स्वायत्त संगठन)

हैदराबाद - 500 030, भारत. www.manage.gov.in



प्रकाशक

राष्ट्रीय कृषि विस्तार प्रबंध संस्थान (मैनेज)
राजेन्द्रनगर, हैदराबाद - 500 030, भारत.

प्रथम संस्करण: 2007

दूसरा संस्करण: 2013

तीसरा संस्करण: 2021

@मैनेज, 2007

सभी अधिकार सुरक्षित। इस कार्य का कोई भी भाग मैनेज से लिखित अनुमति प्राप्त किए बिना किसी भी रूप में, अनुलिपि बनाकर अथवा किसी अन्य प्रकार से, पुनः प्रस्तुत नहीं किया जा सकता।

डॉ. पी. चन्द्रा शेखरा

महानिदेशक

राष्ट्रीय कृषि विस्तार प्रबंध संस्थान (मैनेज)
राजेन्द्रनगर, हैदराबाद - 500 030, भारत.

कार्यक्रम समन्वयक

डॉ. विनीता कुमारी, उप निदेशक (जेंडर स्टडीज़), मैनेज

सहयोगी (2007)

प्रोफेसर, मुरली, एएनजीआरएयू, हैदराबाद

डॉ. ए.के. सक्सेना, हैदराबाद

डॉ. आर. के. सामंथा, पूर्व वीसी, बिधान चंद्र कृषि विश्वविद्यालय, नादिया, पश्चिम बंगाल



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

सहयोगी (2013)

- डॉ. एम. ए. रशीद प्रोफेसर (कृषि विस्तार) (सेवानिवृत्त), एएनजीआरएयू, हैदराबाद
डॉ. विपिन कुमार, वरिष्ठ वैज्ञानिक, सीएमएफआरआई, कोचीन
डॉ. वी. के. जयराघवेंद्र राव, प्रोफेसर और प्रधान वैज्ञानिक, नार्म, हैदराबाद
डॉ. एम. एन. रेड्डी, निदेशक (कृषि विस्तार) (सेवानिवृत्त), मैनेज, हैदराबाद

सहयोगी (2021)

- डॉ. जी. जया, उप निदेशक (एचआरडी), मैनेज, हैदराबाद
डॉ. के. विजयरागवन, निदेशक (कार्यवाहक), आईएआरआई, नई दिल्ली
डॉ. कार्तिकेयन, प्रोफेसर, टीएनएयू, कोयंबतूर
डॉ. प्रेमलता सिंह, प्रधान वैज्ञानिक, आईएआरआई, नई दिल्ली
डॉ. के. पोन्नसामी, प्रोफेसर, एनडीआरआई, करनाल, हरियाणा
श्रीमती मोनिका वासन, प्रोफेसर, आईएआरआई, नई दिल्ली
डॉ. एस. घोष, प्रोफेसर, विश्व भारती विश्वविद्यालय, कोलकाता, पश्चिम बंगाल
डॉ. ए. के. सक्सेना, प्रोफेसर (सेवानिवृत्त) एसवीपीएनपीए, हैदराबाद

हिन्दी अनुवादक व अनुवाद सहयोग

- डॉ. के. श्रीवल्ली, वरिष्ठ अनुवादक, मैनेज

ईएम 105: नेतृत्व और प्रबंधन कौशल (3 क्रेडिट)		
ब्लॉक / यूनिट की संख्या	यूनिट की नाम	पृष्ठ संख्या
ब्लॉक I: नेतृत्व कौशल		
यूनिट 1	नेतृत्व विकास	5 - 23
यूनिट 2	विस्तार पेशेवरों को प्रेरित करना	24 - 40
यूनिट 3	रचनात्मकता प्रक्रियाएं और अभ्यास	41 - 62
यूनिट 4	प्रबंधन विचारों की उन्नति	63 - 78
ब्लॉक II: प्रबंधकीय कौशल		
यूनिट 1	विस्तार प्रबंधकों के कार्य और उत्तरदायित्व तथा प्रबंधकीय मूल्य एवं नैतिकता	79 - 93
यूनिट 2	प्रबंधन के कार्य	94 - 116
यूनिट 3	एमबीओ और रणनीतिक नियोजन	117 -133
यूनिट 4	निर्णय लेना और संप्रेषण प्रक्रिया	134 - 160
यूनिट 5	कार्य समूह व्यवहार	161 - 179
यूनिट 6	टीम निर्माण और संघर्ष प्रबंधन	180 - 199
यूनिट 7	समस्या समाधान और समय प्रबंधन	200 - 217
यूनिट 8	तनाव प्रबंधन	218 - 233
ब्लॉक III: मानव संसाधन विकास		
यूनिट 1	विस्तार संगठनों के लिए मानव संसाधन प्रबंधन	234 - 248
यूनिट 2	विस्तार कार्मियों का प्रशिक्षण	249 - 265
यूनिट 3	विस्तार पेशेवरों के लिए निष्पादन मूल्यांकन	266 - 285



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

ब्लॉक I: नेतृत्व कौशल

यूनिट 1: नेतृत्व विकास

मुख्य विशेषताएं

- नेतृत्व - संकल्पना, अर्थ और कार्य
- नेताओं के गुण
- नेतृत्व व्योहार के आयाम
- नेतृत्व व्योहार की प्रभावशीलता
- नेताओं की परिस्थिति का महत्व
- नेतृत्व शैली और समूह की परिस्थितियां
- नेतृत्व शैली क्या है?
- उभरती नेतृत्व शैलियाँ
- सारांश
- अपनी प्रगति जाँचे
- अन्य अध्ययन

1.0 उद्देश्य:

इस यूनिट का उद्देश्य आपमें निम्नलिखित मर्दें विकसित करने में सहायता करना है:

- नेता और प्रबंधक के बीच के अंतर की समझ
- नेतृत्व के अर्थ, कार्य और लक्षणों से परिचित कराना
- व्यवहार और शैलियों का अभिमूल्यन
- लेन-देन संबंधी और परिवर्तनकारी नेतृत्व के बीच अंतर जानने की क्षमता

1.1 नेतृत्व - संकल्पना, अर्थ और कार्य

विस्तार संगठनों में दक्षता और उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए नेतृत्व की महत्वपूर्ण भूमिका है। आप में से कई लोग नेता और प्रबंधक के बीच अंतर नहीं जानते होंगे। 'लीड' और 'मैनेज' शब्द के मूल अर्थ का विश्लेषण नेतृत्व और प्रबंधन की अवधारणा के बीच अंतर को समझने में सहायता करेगा। यह कहा गया है कि 'लीड' शब्द का अर्थ है 'पहले जाना' या 'यात्रा करना'(कूज़स और पेस्नर, वर्ष 1997)। अतः नेता अग्रणी या प्रवर्तक होते हैं। उनके द्वारा लीक से हटकर कार्य करने की संभावना होती है। उनके दिलों में हमेशा कुछ नया करने और यथास्थिति को चुनौती देने की इच्छा होती है।

'मैनेज' शब्द "हाथ" को संदर्भित करता है जिसका अर्थ है आदेश का पालन करना। अतः प्रबंधक संस्थापित आदेशों और नियमों के माध्यम से वर्तमान यथास्थिति को बनाए रखने के लिए बहुत अधिक चिंतित रहता है। वह उसे सौंपी गई योजना को ईमानदारी से लागू करने के लिए प्रतिबद्ध है। उसका मुख्य ध्यान भविष्य के लिए विज़न या लक्ष्य बनाने में नहीं बल्कि वर्तमान लक्ष्यों या निष्पादन मानकों को प्राप्त करने पर होगा।

प्रबंधक संगठनात्मक प्रक्रियाओं और नियमों के प्रति बहुत चिंतित रहता है, जबकि नेता का दिल जनता में लगा रहता है। इसके अलावा, प्रबंधन वर्तमान लक्ष्यों और निष्पादन मानकों तक पहुंचने में ध्यान केंद्रित करता है, जबकि नेतृत्व भविष्य के लिए लक्ष्य बनाने और उसे विज़न प्रदान करने पर ध्यान केंद्रित करता है। एक नेता की सबसे बड़ी संपत्ति दूसरों को मनाने और प्रेरित करने की क्षमता है, जबकि प्रबंधन जोड़-तोड़ करते हुए कर्मचारियों को नियंत्रित करता है।

हमारी चर्चा के आधार पर, नेतृत्व को इस प्रकार से परिभाषित किया जा सकता है: नेतृत्व वर्तमान यथास्थिति को चुनौती देते हुए तथा लोगों के भरोसे और विश्वास को हासिल करके भविष्य के विज़न या लक्ष्य के प्रति लोगों को प्रभावित करने, प्रेरित करने और अभिप्रेरणा देने की एक कला और विज्ञान है। दूसरों पर असर और प्रभाव बनाने में नेताओं की भूमिका पर भी पारीक (वर्ष 2004) ने जोर दिया है जिन्होंने 'नेतृत्व को एक वांछित दिशा में दूसरों पर प्रभाव डालने के कार्य के रूप में' परिभाषित किया है।

डुकर (वर्ष 2007) के अनुसार, प्रबंधन चीजें सही कर रहा है और नेतृत्व सही चीज कर रहा है। अंत में, यह कहा जा सकता है कि नेतृत्व का संबंध 'सही चीज' करने से है जबकि प्रबंधन का संबंध 'चीजें सही करने' से है। 'चीजें सही करना' कैसे 'सही चीज करने' से अलग है? क्या आपको उपरोक्त में कोई अंतर दिखता है? मूल अंतर है। 'चीजें सही करना' दक्षता से संबंधित है, जो आउटपुट में इनपुट के अनुपात से संबंधित है। 'सही चीज' करना प्रभावशीलता से संबंधित है, जो उद्देश्य प्राप्ति के लिए विशेष परिस्थितियों में सही निर्णय लेने या सही योजना बनाने पर निर्भर है। गलत निर्णय लेने या योजना बनाने और उन्हें कुशलता से पूरा करने का कोई फायदा नहीं है। निस्संदेह, हमें प्रभावशीलता और दक्षता दोनों की आवश्यकता है, लेकिन प्रभावशीलता के बिना, दक्षता वांछित परिणाम प्राप्त करने में हमारी सहायता नहीं करेगी।

नेतृत्व के सभी कार्य क्या हैं? नेतृत्व का संबंध मुख्य रूप से निम्नलिखित कार्यों से है:

1. भविष्य के लिए लक्ष्य या विज़न प्रदान करना
2. प्रेरित करना और अभिप्रेरणा देना
3. कोचिंग देना और मार्गदर्शन करना



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

4. समस्या का समाधान करना
5. नवोन्मेषी विचार प्रदान करना

1.1.2 नेतृत्व के मिथक

नेतृत्व के सबसे आम मिथकों में से कुछ नीचे दिए गए हैं:

1. बुद्धिमत्ता मिथक: अक्सर यह माना जाता है कि जो लोग उच्च स्तर के बुद्धिमान के साथ-साथ चतुर और ज्ञानी होते हैं, वे नेता होते हैं। परंतु यह आवश्यक नहीं है कि उच्च स्तर की बुद्धि और ज्ञान रखने वाले लोग ही नेता बनें।
2. वंशानुगत मिथक: इस मिथक के अनुसार, नेताओं का जन्म कुछ विशेषताओं के साथ होता है जो उन्हें प्रभावशाली नेता बनने में सहायता करते हैं। यद्यपि लोग विभिन्न योग्यताओं और क्षमताओं के साथ पैदा होते हैं, परंतु हर कोई उचित प्रशिक्षण और जिम्मेदारी लेकर ही एक संभावित नेता बनता है।
3. नौकरी पदानुक्रमित मिथक: लोगों की सबसे आम धारणाओं में से एक यह है कि नेतृत्व पद उनके द्वारा धारण किए गए पद पर आधारित होती है। किसी भी संगठन में व्यक्ति का पद उसे नेता बनाने के लिए जरूरी नहीं है। अधिकतर, निचले स्तर के पदों पर बैठे लोगों ने संगठन के कर्मचारियों को आवश्यक विज्ञान, दिशा, प्रभाव और अभिप्रेरणा प्रदान किया है। स्टेनली हफ्टी के अनुसार, "पद नेता नहीं बनाता है बल्कि नेता पद का सृजन करता है।"
4. अगुआ(पायनियर) मिथक: ज्यादातर लोग मानते हैं कि जो लोग अग्रणी हैं या जो नवोन्मेषी विचार देते हैं या उत्पाद विकसित करते हैं या उद्यम स्थापित करते हैं, वे सभी नेता हैं। परंतु अग्रदूतों, उद्यमियों और नवोन्मेषियों में नेतृत्व क्षमता की आवश्यकता नहीं होती है और लोग उनका अनुसरण नहीं भी कर सकते हैं।

1.2. नेताओं के गुण

कूज़स और पोस्नर (वर्ष 1997) द्वारा व्यवसाय और सरकारी संगठनों के हजारों कर्मचारियों के बीच किए गए एक सर्वेक्षण से पता चला है कि शीर्ष चार महत्वपूर्ण विशेषताएं जो अनुयायियों द्वारा नेताओं में खोजी जाती हैं, वे इस प्रकार हैं: 1. ईमानदारी, 2. दूरदर्शिता, 3. प्रेरणादायक और 4. सक्षमता

ईमानदारी पहली गुण या विशेषता है, जो अनुयायियों द्वारा नेताओं में खोजी जाती है। लोग आपका अनुसरण करते हैं "चाहे वह युद्ध के मैदान में हो या बोर्ड रूम में, क्लास रूम में या बैंक रूम में, फ्रंट ऑफिस में या फ्रंट लाइन में" यदि वो आपको अपने विश्वास योग्य समझते हैं। ईमानदारी के महत्वपूर्ण घटक इस प्रकार हैं: I. सत्यवादी होना, II. नैतिक होना, III. सैद्धांतिक होना।

यथास्थिति को चुनौती देने के साथ-साथ दूरदर्शिता और भविष्य के विज्ञान पर ध्यान केंद्रित करना इनका कार्य है। नेता का विज्ञान अनुयायियों को उद्देश्य प्राप्त और सही दिशा की स्पष्टता में सहायता करता है। नेता द्वारा प्रेरित करने की क्षमता का अर्थ है, टीम के सदस्यों को एक समान विज्ञान / मिशन में विश्वास करने के लिए प्रेरित करना और उसे साकार करने के लिए उन्हें उत्साहित करने तथा उनमें जुनून पैदा करने में सहायता करना। सक्षम होने का तात्पर्य निर्णय लेने और परिणाम प्राप्त करने के लिए आवश्यक ज्ञान, कौशल और ज्ञान रखने से है।

हम ऐसे समय में हैं जब ज्ञान की मात्रा पांच वर्ष में एक बार दोगुनी हो जाती है। हाल के वर्षों में शिक्षा को "अज्ञात को जानने की प्रक्रिया" के रूप में परिभाषित किया गया है। हम तकनीकी परिवर्तनों की रोमांचक दुनिया में भी रहते हैं। उपरोक्त परिदृश्य दर्शाता है कि एक प्रभावशाली नेता को मानवीय संबंधों और तकनीकी कौशल दोनों में सक्षम होना चाहिए। इसका मतलब यह नहीं है कि नेता को प्रौद्योगिकी की जटिलताओं की जानकारी होना चाहिए और विनिर्माण करने वाले कारखाने को संचालित करना आना चाहिए। यद्यपि, एक नेता के पास तेजी से बदलते परिवेश में रणनीतिक योजना बनाने में सहायता करने के लिए पर्याप्त तकनीकी कौशल होना चाहिए। नेताओं के लिए तकनीकी योग्यता रखने की आवश्यकता उद्योग दर उद्योग बदलती रहती है। हाई-टेक ज्ञान आधारित उद्योग में, कोई भी प्रभावी नेतृत्व का प्रयोग नहीं कर सकता जब तक कि उसके पास यह जानने के लिए पर्याप्त तकनीकी कौशल न हो कि उसके संगठन में क्या हो रहा है। जब भी आवश्यकता हो, आवश्यक नीतिगत परिवर्तन करने के लिए वहां के वातावरण की निरंतर स्कैनिंग की भी आवश्यकता है।

नेताओं के उपर्युक्त चार सबसे महत्वपूर्ण गुणों के अलावा, अध्ययनों से विभिन्न व्यक्तिगत क्षमताओं का पता चला है, जो प्रभावशाली नेतृत्व के लिए आवश्यक हैं। नेतृत्व का लक्षण दृष्टिकोण इस बात पर जोर देता है कि नेता इन गुणों में से कुछ में संपन्न हैं, जो उन्हें सफल बनाता है। विभिन्न नेताओं के उदाहरणों और अनुभवों के आधार पर, यह देखा गया है कि व्यक्ति जो नेतृत्व करने के लिए इच्छुक है, उसे अपने जीवन में निम्नलिखित गुणों को धारण करना चाहिए:

1	साहस	12	कड़ी मेहनत करने की इच्छाशक्ति
2	बुद्धिमत्ता	13	शारीरिक शक्ति
3	आत्म-क्षमता	14	उत्साही
4	दूसरों पर भरोसा करने की क्षमता	15	असफलता का सामना करने की क्षमता
5	रचनात्मकता	16	निष्पक्षता
6	पहल करने की क्षमता	17	नवोन्मेषी



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

7	संचार कौशल (a) बोलना, (b) लिखना	18	अवसरों को तलाशने में मार्गदर्शन करने वाला
8	भावनात्मक स्थिरता	19	मित्रतापूर्ण व्यवहार
9	निर्णायकता	20	सहानुभूति और
10	वैचारिक कौशल	21	आत्मविश्वास
11	लचीलापन		

1.3. नेतृत्व व्यवहार के आयाम

वर्ष 1940 के अंत और वर्ष 1950 के दशक के आरंभ में, शोधकर्ता प्रभावशाली नेताओं की व्यवहार विशेषताओं की पहचान करने में रुचि रखते थे। न केवल नेताओं के उन लक्षणों को जानने की आवश्यकता है, जो इंगित करते हैं कि 'वे क्या हैं', बल्कि नेताओं के व्यवहार को जानने की भी आवश्यकता है, जो इंगित करते हैं कि 'वे क्या करते हैं', जिससे वे प्रभावशाली बनते हैं। नेतृत्व व्यवहार से तात्पर्य कार्य के संदर्भ में नेताओं की व्यवहार शैली से है। उदाहरण के लिए, नेता किस हद तक कार्य का आयोजन करता है, कार्य का निर्धारण करता है और कार्य निष्पादन के मानक को बनाए रखता है तथा साथ ही कर्मचारियों के कल्याण का ख्याल रखता है? ओहियो स्टेट यूनिवर्सिटी में, राल्फ एम. स्टोगडिल (Ralph. M. Stogdill) के निर्देशन में 40 के दशक के अंत में किए गए अध्ययन ने नेतृत्व व्यवहार के निम्नलिखित दो महत्वपूर्ण आयामों का खुलासा किया:

- प्रारंभिक संरचना (कार्य उन्मुख)
- विचार (कर्मचारी उन्मुख)

प्रारंभिक संरचना से तात्पर्य लक्ष्य प्राप्ति के लिए अपने अधीनस्थों को संरचित करना है। इसके अंतर्गत समूह में संबंधों को व्यवस्थित और परिभाषित करना शामिल है। प्रारंभिक संरचना के उदाहरणों में निम्नलिखित शामिल हैं:

- विशिष्ट कार्य असाइनमेंट
- विशिष्ट कार्य योजना बनाना
- कार्य निर्धारण
- कार्य निष्पादन के विशिष्ट मानक बनाए रखना

प्रबंधक जो प्रारंभिक संरचना बनाने में निपूण है, कर्मचारियों को उनकी भूमिका के बारे में अच्छी तरह से स्पष्टता से समझने में सहायता करता है, जो अंततः उनकी नौकरी की संतुष्टि को बढ़ाता है। इसके अलावा, सैन्य संगठनों में, उच्च स्तर की प्रारंभिक संरचना के बिना अधिकारियों को कम प्रभावशाली माना जाता है।

विचार नेतृत्व व्यवहार को संदर्भित करता है, जो पारस्परिक विश्वास, भावनात्मक सहयोग तथा नेता और उनके अधीनस्थों के बीच दो-तरफा संचार वातावरण को विकसित करने से संबंधित है। इसके अंतर्गत गतिविधियों में निम्नलिखित शामिल हैं:

- अपने अधीनस्थों को समान मानना
- अपने अधीनस्थों की समस्याओं और विचारों को सुनना
- अपने अधीनस्थों के विकास और रुचि पर ध्यान देना

विचार और आरंभिक संरचना के आयामों के आधार पर, हम नेताओं को निम्नलिखित चार प्रकारों में वर्गीकृत कर सकते हैं:

- जिनके विचार छोटे हैं लेकिन संरचना उच्च रखते हैं
- जिनके विचार भी उच्च हैं और संरचना भी उच्च हैं
- जिनके विचार भी उच्च हैं और संरचना छोटी हैं
- जिनके विचार भी छोटे हैं और संरचना भी छोटे हैं

1.4 नेतृत्व व्यवहार की प्रभावशीलता

अध्ययन से पता चला है कि उच्च विचार वाले नेताओं के अधीन कर्मचारी अधिक संतुष्ट थे। कर्मचारी उन नेताओं के अधीन असंतुष्ट थे जिनके पास उच्च स्तर की प्रारंभिक संरचना थी। नेतृत्व व्यवहार की किस शैली को प्रभावशाली माना जाएगा? मिशिगन विश्वविद्यालय के अध्ययनों से पता चला है कि सबसे अधिक उत्पादक कार्य समूहों में उत्पादन-उन्मुख प्रबंधकों के बजाय कर्मचारी केंद्रित प्रबंधकों के होने की संभावना है। यद्यपि, ओहियो स्टेट यूनिवर्सिटी के शोधकर्ताओं ने पाया है कि नेताओं की प्रभावशीलता के बारे में कर्मचारियों की धारणा नेताओं की शैली या व्यवहार पर नहीं बल्कि परिस्थितियों पर निर्भर करती है। उदाहरण के लिए, उच्च विचार वाले सैन्य कमांडरों को कम प्रभावशाली माना जाता था, जबकि उच्च विचार वाले वाणिज्यिक कंपनियों के प्रबंधकों को प्रभावशाली माना जाता था। इसका अर्थ यह है कि सैन्य वातावरण के अंतर्गत सत्तावादी नेतृत्व की आवश्यकता होगी, जबकि व्यापार, शैक्षणिक और अनुसंधान वातावरण में कर्मचारी केंद्रित नेताओं की आवश्यकता हो सकती है (स्टोनर व अन्य, वर्ष 1999)। अतः यह स्पष्ट है कि परिस्थितियों के आधार पर दोनों शैलियों के बीच संतुलन बनाने की आवश्यकता है।

1.5 नेताओं की परिस्थिति का महत्व

नेताओं की प्रभावशीलता न केवल उनकी विशेषताओं, दृष्टिकोणों पर बल्कि उस परिस्थिति या वातावरण पर भी निर्भर करती है जिसमें वे कार्य करते हैं। फीडलर (वर्ष 1967) के अनुसार, नेतृत्व



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

प्रभावशीलता 'अनुकूल परिस्थिति' पर निर्भर करती है, जो यह इंगित करती है कि नेता समूह के सदस्यों को सकारात्मक रूप से किस हद तक प्रभावित कर सकता है। उन्होंने निम्नलिखित तीन कारकों या आयामों की पहचान की जो 'अनुकूल परिस्थिति' में योगदान करते हैं। नेता की स्थिति अनुकूल मानी जाएगी यदि ये आयाम वातावरण में उच्च पाये जाते हैं।

- a) नेता-सदस्य संबंध
- b) कार्य संरचना
- c) नेता के पद की शक्ति

1.5.1 नेता-सदस्य संबंध: महत्वपूर्ण कारकों में से यह एक है, जो परिस्थिति की अनुकूलता तय करता है। यह दर्शाता है कि नेता और सदस्य किस हद तक अच्छे संबंध बनाए रखते हैं। यदि किसी कारण से सदस्य पूरे दिल से नेता को स्वीकार नहीं करते हैं, तो नेता की प्रभावशीलता कम हो जाएगी। नेता-सदस्य संबंध विभिन्न कारकों जैसे उनकी उम्र, व्यक्तित्व, दृष्टिकोण, खुले विचार, कार्यशैली, क्षमता और संगठनात्मक नीतियों से प्रभावित हो सकते हैं। नेता, जिसका सदस्यों के साथ अच्छा संबंध होता है, उसे कार्य करवाने के लिए अपनी औपचारिक शक्ति का प्रयोग करने की आवश्यकता नहीं होती है, जबकि नेता, जिसके नेतृत्व का विरोध होता है, उसे कार्य पूरा करवाने के लिए अपनी शक्ति का प्रयोग करना पड़ सकता है।

1.5.2 कार्य संरचना: कार्य संरचना से तात्पर्य उस सीमा से है, जिसमें विभिन्न चरणों का विवरण देते हुए कार्य योजना बनाई गई है और उसका व्याख्यान किया गया है। कार्य संरचना के स्तर को परिस्थिति की अनुकूलता की दिशा में योगदान करने वाला दूसरा सबसे महत्वपूर्ण कारक बताया गया है। यदि कार्य अत्यधिक संरचित है, तो प्रबंधक के लिए कार्य करवाना आसान हो जाएगा। यद्यपि, यदि कार्य असंरचित है, तो सदस्यों की भूमिक अस्पष्ट हो सकती हैं। ऐसी परिस्थिति में, कार्य करवाना अपेक्षाकृत कठिन होगा और नेता को अधिक रचनात्मकता का प्रयोग करना होगा।

1.5.3 नेता के पद की शक्ति: यह कर्मचारियों को पुरस्कृत करने और दंडित करने की उनकी शक्ति सहित नेता के औपचारिक अधिकार को संदर्भित करता है। यह आयाम परिस्थिति की अनुकूलता में योगदान देने वाला तीसरा सबसे महत्वपूर्ण कारक प्रतीत होता है।

1.6 नेतृत्व शैली और समूह की परिस्थितियां

नेता के लिए वातावरण या परिस्थिति अनुकूल होता है यदि अच्छी तरह से संरचित कार्य और नेता के उच्च औपचारिक प्राधिकार के साथ नेता-सदस्य संबंध उच्च स्तर का है। नेता का वातावरण

प्रतिकूल होगा यदि उपरोक्त तीन आयामों में परिस्थिति विपरीत होगी अर्थात सदस्यों द्वारा स्वीकार किए जाने का स्तर निम्न स्तर का होना, खराब कार्य संरचना और खराब नेतृत्व शक्ति। अनुकूल और प्रतिकूल परिस्थितियों में नेतृत्व की कौन सी शैली प्रभावशाली होगी?

शोध निष्कर्षों के अनुसार, अनुकूल और प्रतिकूल परिस्थितियों में कार्य-उन्मुख नेता सबसे प्रभावशाली होते हैं। अनुकूल परिस्थितियों में कार्य- उन्मुखीकरण के माध्यम से नेताओं की सफलता के कारण काफी स्पष्ट हैं। चूंकि नेता और सदस्य अच्छे संबंध बनाए रखते हैं, अतः समूह नेता से दिशानिर्देश लेने और उसके आदेश का पालन करने के लिए तैयार रहता है। इसके अलावा, यदि कार्य अच्छी तरह से संरचित है तो यह भूमिका में स्पष्टता लाएगा और अनिश्चितताओं को कम करेगा। लेकिन कार्योन्मुखी नेता अत्यधिक प्रतिकूल परिस्थितियों में सफल क्यों होता है? इस परिस्थिति में नेता और समूह एक दूसरे के साथ अच्छे संबंध नहीं बनाए रखते हैं। अतः नापसंद नेता द्वारा टीम के सदस्यों को संयुक्त रूप से निर्णय लेने हेतु शामिल करने के लिए किए गए प्रयास फलदायी नहीं हो सकते हैं। कार्रवाई का सबसे अच्छा तरीका सदस्यों को कार्य सौंपना और उन्हें दृढ़ निर्देश देना होगा। ऐसी परिस्थिति जो न तो अत्यधिक अनुकूल है और न ही प्रतिकूल है, में किस प्रकार की नेतृत्व शैली प्रभावशाली होगी? अध्ययनों से पता चलता है कि उपरोक्त परिस्थिति में कर्मचारी या जन-केंद्रित नेतृत्व शैली प्रभावशाली है।

1.7 नेतृत्व शैली क्या है?

लक्ष्य प्राप्ति के लिए प्रत्येक नेता के कार्य करने के अलग-अलग तरीके होते हैं। 'नेतृत्व शैली' शब्द का तात्पर्य कार्य करने या प्रभावित करने की पद्धति से है, जो एक नेता अपने अनुयायियों पर लागू करता है। शैली केवल एक नहीं है, जिसका सभी परिस्थितियों में प्रभावशाली ढंग से उपयोग किया जा सके। यद्यपि, प्रभावशाली नेताओं की नेतृत्व शैली अप्रभावी नेताओं की नेतृत्व शैली से भिन्न होती है। नेतृत्व की प्रत्येक शैली की अपनी शक्ति और सीमाएं होती हैं। अक्सर, प्रबंधक अपने उद्देश्यों की पूर्ति के लिए विभिन्न शैलियों के संयोजन का उपयोग करते हैं। नेतृत्व शैलियों के आधार पर, नेताओं को निरंकुश नेता, लोकतांत्रिक नेता और अहस्तक्षेपकारी नेता के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है।

1.7.1 निरंकुश नेतृत्व: निरंकुश नेतृत्व शैली की सबसे महत्वपूर्ण घटक निर्णय लेना है, जो नेता पर केंद्रित होता है। डावर (वर्ष 1998) ने निरंकुश नेताओं को इस प्रकार वर्गीकृत किया है:

- * कठोर निरंकुश नेता
- * परोपकारी निरंकुश नेता
- * मेनिपुलेटिव(लेन-देन वाले) निरंकुश नेता



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

कठोर निरंकुश नेता आशा करता है कि उसके आदेशों का पालन बिना कोई प्रश्न किए किया जाना चाहिए। अवज्ञा के मामले में, वह दंडित करता है। परोपकारी निरंकुश नेता अपने उद्देश्यों की पूर्ति के लिए लोगों की प्रतिबद्धता सुरक्षित करने के लिए पुरस्कार या प्रशंसा जैसी तकनीकों का उपयोग करता है। जबकि, मेनिपुलेटिव निरंकुश नेता स्वयं निर्णय करता है, भले ही वह निर्णय लेने में लोगों को शामिल करता प्रतीत हो। निरंकुश नेतृत्व के पहचान इस प्रकार हैं:

- * निर्णय लेना नेता पर केंद्रित है
- * पुरस्कार देने और दंडित करने के लिए कई तकनीकों का प्रयोग करता है
- * कार्य/जिम्मेदारी नेता तय करता है
- * नेता स्वयं को समूह भागीदारी से दूर रखता है

निरंकुश नेतृत्व शैली का एक महत्वपूर्ण लाभ शीघ्र निर्णय लेना है। यद्यपि, इस शैली की कई सीमाएँ हैं, जैसे कर्मचारियों में नौकरी के प्रति अधिक असंतोष; जोश और भागीदारी की कमी; कर्मचारी के मनोबल और उत्साह में कमी।

1.7.2 लोकतांत्रिक नेतृत्व: एक लोकतांत्रिक नेता लोगों को निर्णय लेने में भाग लेने के लिए प्रोत्साहित करता है। वह उनके सक्षम निर्णय लेने की क्षमता में विश्वास करता है। वह लोगों को जिम्मेदार, प्रतिभाशाली और स्व-नियंत्रित भी मानता है। लोकतांत्रिक नेतृत्व की पहचान इस प्रकार हैं:

- * निर्णय लेने में लोगों को भागीदार बनाता है
- * कार्य का विभाजन जैसा कि समूह द्वारा तय किया जाता है
- * समूह गतिविधियों में नेताओं की सक्रिय भागीदारी

1.7.3 अहस्तक्षेपी या स्वतंत्र (फ्री-रीन) नेतृत्व: हस्तक्षेपी नेताओं का मानना है कि लोगों को बाहरी अभिप्रेरणा देने की कोई आवश्यकता नहीं है। अपनी आवश्यकताओं के आधार पर वे स्वयं प्रेरित होते हैं। नेतृत्व की इस शैली के अंतर्गत, नेता स्वयं को समूह का एक सदस्य मानता है और जब भी, अन्य लोग उससे मदद के लिए अनुरोध करते हैं, तो वह उन्हें मदद प्रदान करता है। इसका अर्थ यह है कि नेता किसी भी प्रकार का हस्तक्षेप करने का कोई सचेत प्रयास नहीं करता है। अहस्तक्षेपी नेतृत्व के पहचान इस प्रकार हैं:

- * मांगने पर सहायता का प्रावधान
- * नेताओं का न्यूनतम प्रभाव
- * कार्य निर्धारण और पुरस्कार में नेताओं की गैर-भागीदारी

1.7.4 निरंतरता नेतृत्व शैली: नेतृत्व शैलियों के महत्वपूर्ण विश्लेषण से पता चलता है कि निरंकुश, लोकतांत्रिक और स्वतंत्र(फ्री-रीन) जैसी उपर्युक्त शैलियों के अलावा नेतृत्व की कई और शैलियाँ हैं। टैननबॉम और श्किमड(वर्ष 1958) ने जनता पर नियंत्रण के स्तर के आधार पर निरंतरता नेतृत्व शैली विकसित की है। इस निरंतरता शैली के अनुसार नेतृत्व की विभिन्न शैलियाँ इस प्रकार हैं:

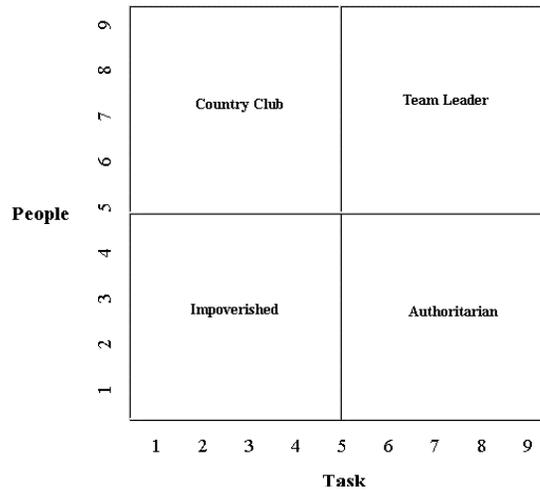
- 1. बताकर(टेल्लिंग):** इस शैली का अनुसरण उन लोगों द्वारा किया जाता है जो उच्च स्तर के नियंत्रण का प्रयोग चरम तक करते हैं। यहां, नेता निर्णय लेने के लिए सदस्यों से परामर्श नहीं करता है। अपितु, वह निर्णय लेता है और लोगों को बताता है। उसका मानना है कि कार्य शीघ्र पूरा करने का यह सबसे प्रभावी तरीका है क्योंकि सहभागिता के माध्यम से निर्णय लेने में बहुत समय और संसाधनों की खपत होती है।
- 2. विक्रय(सेलिंग):** निरंतरता नेतृत्व शैली में दूसरे प्रकार के नेता निर्णय लेते हैं लेकिन लोगों को इसे बेचने की कोशिश करते हैं। वह अपने विचारों को बाजार में बेचने के लिए अपनी बुद्धिमत्ता और संचार तकनीकों का उपयोग करेगा ताकि समूह उसके निर्णय को स्वीकार कर सके। यह शैली टेल्लिंग(बताने) से बेहतर है।
- 3. विचार प्रस्तुत करना और प्रश्न आमंत्रित करना:** इसके अंतर्गत नेता समस्याओं पर चर्चा करने और निर्णय लेने के लिए लोगों की बैठक बुलाते हैं। यद्यपि, बैठक मुख्य रूप से नेता द्वारा प्रस्तुत विचारों पर केंद्रित होती है। लोगों के विचारों को कोई महत्व नहीं दिया जाता है। सदस्यों को नेता द्वारा प्रस्तुत विचारों पर चर्चा करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है और निर्णय नेता लेता है, जो लोगों द्वारा की गई चर्चा को प्रतिबिंबित कर भी सकता है और नहीं भी कर सकता है।
- 4. संभावित निर्णय प्रस्तुत करना:** इसके अंतर्गत नेता ऐसा निर्णय लेते हैं जो संभावित है और जिसमें परिवर्तन किया जा सकता है। ये निर्णय समूह के सदस्यों को समक्ष प्रस्तुत किए जाते हैं। निर्णय की गंभीरता के बारे में चर्चा की जाती है। अंततः, नेता निर्णय लेने के लिए स्वतंत्र है, जो टीम के सदस्यों द्वारा दिए गए इनपुट को प्रतिबिंबित कर सकता है।
- 5. समस्याएं प्रस्तुत करना और सुझाव प्राप्त करना:** इस निरंतरता नेतृत्व शैली के अंतर्गत, नेता समस्या को पूरे समूह के सामने प्रस्तुत करता है। सदस्यों को समस्या पर चर्चा करने और यथासंभव सुझाव देने की अनुमति दी जाती है। समूह द्वारा दिए गए इनपुट के आधार पर नेता अंतिम निर्णय लेता है।
- 6. समूह को निश्चित सीमा के भीतर निर्णय लेने की अनुमति देना:** इस निरंतरता नेतृत्व शैली के अंतर्गत, नेता समूह के सदस्यों को निर्णय लेने की अनुमति देता है लेकिन कुछ निश्चित सीमाओं के भीतर। यहां पर, नेता का मानना है कि समूह के सदस्य अधिकांश समस्याओं का समाधान कर सकते हैं।

1.7.5 नेतृत्व ग्रिड पर आधारित नेतृत्व शैलियाँ

'नेतृत्व अभिविन्यास' प्रश्नावली के अनुसार, व्यक्ति निम्नलिखित नेतृत्व शैलियों में से किसी एक का हो सकता है:

- सामाजिक (कंट्री) क्लब नेतृत्व
- कमजोर नेतृत्व
- टीम नेतृत्व
- सत्तावादी या कार्योन्मुखी नेतृत्व

नेतृत्व शैली का उपरोक्त वर्गीकरण ब्लेक एंड माउटन (वर्ष 1985) के कार्य पर आधारित है, जिन्होंने नेतृत्व ग्रिड (जिसे पहले प्रबंधकीय ग्रिड के रूप में जाना जाता था) विकसित किया है। नेतृत्व ग्रिड के संरचना अनुसार, नेता निम्नलिखित में से किसी एक अभिविन्यास के तहत कार्य कर सकता है: 'लोगों की चिंता' और 'कार्य या उत्पादन की चिंता'। किसी संगठन के क्राय निष्पादन को तय करने में उपरोक्त दो इंटरलॉकिंग आयाम महत्वपूर्ण कारक हैं। 'लोगों की चिंता' या 'जन-उन्मुख' नेता कर्मचारियों के बीच स्वस्थ संबंध बनाए रखने पर जोर देते हैं। इसके विपरीत, 'उत्पादन की चिंता' या उत्पादन-उन्मुख नेता कार्य करवाने या कार्य को समय पर पूरा करने पर जोर देते हैं। नेतृत्व के उपरोक्त आयाम ओहियो राज्य के अध्ययन के अंतर्गत रिपोर्ट किए गए आयाम "विचार" और "आरंभिक संरचना" के साथ तुलनीय हैं।



चित्र :1 नेतृत्व ग्रिड

ब्लेक और माउटन नेतृत्व ग्रिड के अंतर्गत, नेतृत्व शैली का आकलन करने के लिए नेताओं के अंकों को आलेखित किया जाता है, जिसके लिए उन्होंने विभिन्न परीक्षण तकनीक विकसित किए हैं। परीक्षण अंकों को मैट्रिक्स में ऊर्ध्वाधर अक्ष और क्षैतिज अक्ष पर आलेखित किया जाता है। क्षैतिज अक्ष 'उत्पादन की चिंता' का प्रतिनिधित्व करता है और ऊर्ध्वाधर अक्ष 'लोगों की चिंता' का प्रतिनिधित्व करता है। यह ध्यान दिया जाए कि प्रत्येक अक्ष एक पैमाने पर है जिसका मान 1 से 9 तक बदलता है। मान एक कम चिंता का प्रतिनिधित्व करता है और मान नौ उच्च चिंता का प्रतिनिधित्व करता है। यद्यपि, प्रबंधकीय ग्रिड के अंतर्गत नेतृत्व शैलियों के 81 संभावित संयोजन देखे जा सकते हैं, परंतु सावधानीपूर्वक विश्लेषण करने से पता चलेगा कि ग्रिड के माध्यम से केवल 5 बुनियादी नेतृत्व शैलियों को पहचाना जा सकता है जो चर्चा के उद्देश्य के लिए पर्याप्त हैं। अतः मूल पाँच शैलियाँ, जिन्हें ग्रिड में पहचाना जा सकता है, वे इस प्रकार हैं:

- a) 1,1 नेता - कमजोर नेतृत्व
- b) 9,9 नेता - टीम नेतृत्व
- c) 9,1 नेता - सत्तावादी नेतृत्व
- d) 1,9 नेता - सामाजिक या कंट्री क्लब नेतृत्व
- e) 5,5 नेता - रोड के मध्य नेतृत्व

नेतृत्व की उपरोक्त पाँच शैलियाँ, जिन्हें चित्र 1 में देखा जा सकता है, पर नीचे चर्चा की गई है:

1.7.5.1 कमजोर नेतृत्व: इस दृष्टिकोण के अंतर्गत नेता का मानना है कि दक्षता, उत्पादन और उत्पादकता हासिल नहीं की जा सकती है। वह सोचता है कि लोग आलसी हैं और संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने में रुचि नहीं रखते हैं। नेता का यह भी मानना है कि आम तौर पर लोग व्यवहार्य अंतर-निर्भर दलों को विकसित करने के लिए पर्याप्त परिपक्व नहीं होते हैं। परिणामस्वरूप, उत्पादन या लोगों के लिए नेता की चिंता बहुत कम स्तर की होती है। केवल न्यूनतम प्रयास किए जाते हैं जो संगठन में बने रहने के लिए आवश्यक हैं।

1.7.5.2 टीम नेतृत्व: टीम नेता, कमजोर नेता के विपरीत होता है, जिसे न केवल उत्पादन बल्कि लोगों के लिए भी अधिकतम चिंता होती है। भले ही ऐसे नेता संख्या में कम हों, फिर भी उन्हें सबसे प्रभावशाली नेता माना जाता है। वास्तव में, प्रत्येक संगठन में 9,9 टीम बिल्डर होने चाहिए जिनके पास संगठन के कार्यों के साथ-साथ कर्मचारियों की आवश्यकताओं पर भी ध्यान देने का कौशल हो। किसी विभाग या संगठन के लक्ष्य इस दृष्टिकोण के तहत कर्मचारियों के लक्ष्य बन जाते हैं। इस दृष्टिकोण के अंतर्गत आपसी विश्वास और एक दूसरे के प्रति सम्मान के साथ प्रतिबद्ध सदस्यों की टीम विकसित की जाती है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

1.7.5.3 सत्तावादी या कार्योन्मुख नेतृत्व: इस दृष्टिकोण के अंतर्गत नेताओं को उत्पादन की अधिकतम चिंता होती है लेकिन लोगों की चिंता सबसे कम होती है। कर्मचारियों को मशीनों के रूप में माना जाता है तथा उत्पादन की योजना बनाते समय उनके कल्याण और सामाजिक-मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं को ध्यान में नहीं रखा जाता है। कर्मचारियों से परामर्श के बिना विस्तृत उत्पादन योजनाएं बनाई जाती हैं, जिन्हें सत्तावादी परिस्थिति में सख्ती से लागू किया जाता है। समय पर कार्य पूरा नहीं करने पर कर्मचारियों को अक्सर दंडित करने की धमकी दी जाती है।

1.7.5.4 सामाजिक या कंट्री क्लब नेतृत्व: सत्तावादी नेता के विपरीत सामाजिक-क्लब नेता होता है, जिसे लोगों की अधिकतम चिंता होती है लेकिन उत्पादन की चिंता कम से कम होती है। मैत्रीपूर्ण संबंध विकसित करने और बनाए रखने पर नेताओं द्वारा सबसे अधिक ध्यान दिया जाता है। कार्य पूरा करने को कर्मचारियों की इच्छा और सनक पर छोड़ दिया जाता है।

1.7.5.5 रोड के मध्य नेतृत्व: रोड के मध्य नेता का दर्शन है "बहुत दूर तक मत जाओ, लेकिन संतुलित रहो"। वह उत्पादन प्राप्ति को लक्ष्य करता है, परंतु कर्मचारियों में उत्साह और मनोबल के संतुलन को संतोषजनक स्तर पर बनाए रखने में अधिक रुचि रखता है। इस दृष्टिकोण के अंतर्गत संगठन अधिकतम दक्षता स्तर पर कार्य नहीं कर सकता है।

1.7.5.6 नेतृत्व ग्रिड का उपयोग करके नेतृत्व की प्रभावशीलता में सुधार कैसे करें?

1. नेतृत्व प्रश्नावली के माध्यम से किया गया परीक्षण नेतृत्व की विशेष शैली को उजागर करेगा।
2. नेतृत्व ग्रिड पर आधारित नेतृत्व शैली पर चर्चा करने से नेता को लोगों की और उत्पादन पर अपनी चिंता की सीमा का मूल्यांकन करने और अपने कमजोर बिंदुओं की पहचान करने में सहायता मिलती है।
3. चूंकि, सबसे प्रभावशाली नेता 9,9 शैली पर कार्य करता है, अतः प्रत्येक नेता को टीम लीडर बनने के लिए स्वयं प्रयास करना होगा।

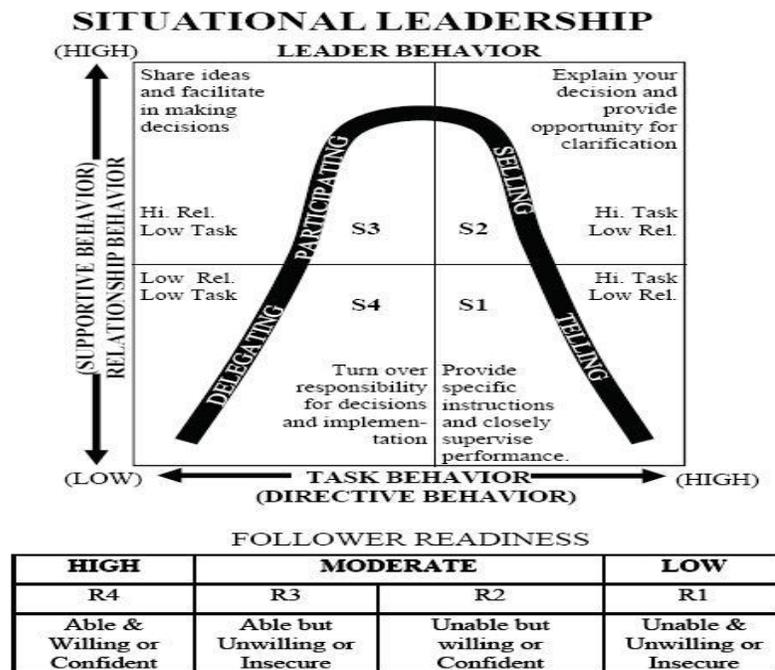
1.7.5.7 परिस्थितिजन्य नेतृत्व

हर्सी और ब्लैंचर्ड (वर्ष 1988) द्वारा विकसित परिस्थितिजन्य नेतृत्व मॉडल तीन वेरिबलों जैसे कार्य व्यवहार, संबंध व्यवहार और अनुयायियों की तत्परता पर आधारित है। नेता के कार्य व्यवहार का संदर्भ नेता द्वारा दिए गए दिशानिर्देश और मार्गदर्शन की सीमा से है। यह ज्यादातर एकतरफा संप्रेषण है, जो अनुयायियों को यह बताता है कि क्या करना है और क्या नहीं करना है तथा दिए गए कार्य को कैसे पूरा

करना है। संबंध व्यवहार ज्यादातर दो-तरफा संप्रेषण है तथा कर्मचारियों को कार्य पूरा करने में सहायता हेतु यह नेता द्वारा प्रदान किए गए सामाजिक-भावनात्मक समर्थन को संदर्भित करता है।

कर्मचारियों की तत्परता दिए गए किसी कार्य को करने में अनुयायियों की परिपक्वता को संदर्भित करती है। कर्मचारियों की तत्परता निरंतरता है जिसे चार स्तरों पर देखा जा सकता है, जैसे निम्न स्तर की तत्परता (आर1), निम्न से मध्यम स्तर (आर2), मध्यम से उच्च स्तर (आर3) और उच्च स्तर (आर4)। आर1 स्तर या निम्न स्तर कार्य करने की अनिच्छा के साथ-साथ कार्य करने में असमर्थता को दर्शाता है। आर2 स्तर के कर्मचारी कार्य करने के इच्छुक हैं लेकिन वे कार्य करने में असमर्थ हैं। आर3 स्तर के कर्मचारी कार्य करने के लिए तैयार नहीं होते हैं लेकिन कार्य करने में सक्षम होते हैं। आर4 स्तर के कर्मचारी कार्य करने में सक्षम होने के साथ-साथ कार्य को आत्मविश्वास से करने के इच्छुक भी होते हैं।

स्रोत: पॉल हर्सी और केनेथ ब्लैंचर्ड (वर्ष1988), मैनेजमेंट ऑफ ऑर्गनाइजेशन बिहेवियर: यूटिलाइजिंग ह्यूमन रिसोर्सेज, एंजलवुड क्लिफ्स, एनजे: प्रेंटिस-हॉल। (Paul Hersey and Kenneth Blanchard (1988), *Management of Organization behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).



चित्र 2: परिस्थितिजन्य नेतृत्व शैली



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

परिस्थितिजन्य नेतृत्व सिद्धांत का फोकस अनुयायियों या कर्मचारियों पर है। इस सिद्धांत के अनुसार, नेतृत्व की सफलता कर्मचारियों की परिपक्वता या तत्परता के अनुसार सही नेतृत्व शैली के चयन पर निर्भर करती है। यह मॉडल कर्मचारियों की तत्परता के स्तर के आधार पर नेतृत्व की चार शैलियों का अनुगमन करने को कहता है। ये शैलियाँ इस प्रकार हैं:

- 1. बताकर (टेल्लिंग):** यहां कर्मचारी अनिच्छुक होने के साथ-साथ कार्य करने की क्षमता भी नहीं रखते हैं। इस स्थिति में नेता को उच्च स्तर के कार्य व्यवहार और निम्न स्तर के संबंध व्यवहार का पालन करना पड़ता है। नेता को अधिक विशिष्ट और स्पष्ट दिशानिर्देश देना होता है तथा कार्य निष्पादन पर करीब से पर्यवेक्षण करना होता है।
- 2. विक्रय (सेल्लिंग):** यहां कर्मचारियों में कार्य करने की क्षमता नहीं होती है, लेकिन वे कार्य करने करने के इच्छुक होते हैं। यहां नेतृत्व शैली में उच्च स्तर का कार्य व्यवहार और उच्च स्तर का संबंध व्यवहार शामिल होता है। नेता निर्णय लेता है और अनुयायियों को समझाता है तथा उन्हें कार्य करने के लिए आवश्यक कौशल सीखने का अवसर प्रदान करता है।
- 3. सहभागिता:** इसके अंतर्गत, कर्मचारी कार्य करने में सक्षम होते हैं लेकिन उसे करने के लिए प्रेरित या अनिच्छुक नहीं होते। यहां नेता को उच्च स्तर का संबंध व्यवहार और निम्न स्तर का कार्य व्यवहार दर्शाना होता है। नेता को विचारों को साझा करना होता है और निर्णय लेने में कर्मचारियों की सहभागिता के लिए सुविधा प्रदान करना होता है, जो कर्मचारियों के लिए प्रेरणादायक है।
- 4. प्रत्यायोजन:** यहां कर्मचारियों में कार्य करने की क्षमता होती है और वे कार्य करने के लिए इच्छुक भी होते हैं। इस शैली में निम्न स्तर के संबंध व्यवहार और निम्न स्तर के कार्य व्यवहार शामिल हैं। यहां नेता कर्मचारियों को निर्णय लेने के साथ-साथ कार्यान्वयन की भी जिम्मेदारी देता है।

1.8. उभरती हुई नेतृत्व शैली: परिवर्तनकारी बनाम लेन-देन नेतृत्व

जेनस मैकग्रेगर बर्न्स ने वर्ष 1978 में परिवर्तनकारी नेतृत्व की अवधारणा विकसित की। इसे आरंभ में राजनीतिक नेतृत्व के संदर्भ में इस्तेमाल किया गया था। लेकिन हाल के वर्षों में, परिवर्तनकारी नेतृत्व का विचार व्यापार और विकासात्मक संगठनों पर लागू किया गया। हम सभी जानते हैं कि संगठनों ने अपने विकास और निरंतरता में नौकरशाही मॉडल को अपनाया है। नौकरशाही मॉडल औपचारिक संरचना, प्राधिकार, स्पष्ट आदेश श्रृंखला, विस्तृत नियमों और विनियमों आदि पर अधिक जोर देता है। विज्ञान और प्रौद्योगिकी के हालिया विकास के परिणामस्वरूप श्रमिकों के ज्ञान में वृद्धि हुई है, जिन्हें ऐसे संगठनों की आवश्यकता है जो कम नौकरशाह हैं और जिनमें ऐसे नेता हैं, जो परिवर्तनकारी नेतृत्व शैली का पालन करते हैं।

इससे पहले कि हम परिवर्तनकारी नेता का अर्थ समझें, हमें लेन-देन नेतृत्व के अर्थ को समझना चाहिए।

लेन-देन नेतृत्व किसी प्रकार के आदान-प्रदान या वस्तु विनिमय प्रणाली पर आधारित होता है। इस दृष्टिकोण के अंतर्गत, नेता अनुयायियों के व्यवहार को पुरस्कार और दंड के माध्यम से नियंत्रित करता है। लेन-देन नेतृत्व की विशिष्ट विशेषताएं इस प्रकार हैं:

- a) इसमें एक वस्तु का दूसरी वस्तु के साथ आदान प्रदान शामिल है (बर्न्स, वर्ष 1978)।
- b) यह लोगों की निचले स्तर की आवश्यकताओं को पूरा करता है, जैसे शारीरिक और संरक्षा आवश्यकताएं।
- c) नेता, उसकी क्या आवश्यकता है के साथ-साथ अनुयायियों के कार्य निष्पादन का अपेक्षित स्तर क्या है, इंगित करता है। इसमें अनुबंध के आयाम शामिल हैं, जिसमें लक्ष्यों पर सहमति और कार्य निष्पादन का न्यूनतम स्तर शामिल है।
- d) पुरस्कार और दंड के लिए नियम और कानून बनाए जाते हैं।
- e) नेता केवल तभी हस्तक्षेप करता है जब सहमत कार्य निष्पादन स्तर को पूरा नहीं किया जाता है और नेता सक्रिय रूप से नियमों और विनियमों से डीविट होने के रास्ते तलाश करता है। इसे अपवाद द्वारा प्रबंधन के रूप में जाना जाता है (बास, वर्ष 1985)।
- f) जिम्मेदारी से बचना और निर्णय लेने में देरी करना।

परिवर्तनकारी नेतृत्व:

परिवर्तनकारी नेतृत्व, लेन-देन नेतृत्व की तुलना में अधिक शक्तिशाली है और यह तब होता है जब "एक या अधिक व्यक्ति दूसरों के साथ इस तरह से जुड़ते हैं कि नेता और अनुयायी एक दूसरे को अभिप्रेरणा और नैतिकता के उच्च स्तर तक ले जाते हैं" (बर्न्स, वर्ष 1978)। परिवर्तनकारी नेतृत्व के चार घटक इस प्रकार हैं (बास, वर्ष 1985):

- a. करिश्मा
- a. प्रेरणादायक अभिप्रेरणा
- b. बौद्धिक उत्तेजना
- c. व्यक्तिगत विचार

सेवक नेतृत्व:

"तुम में सबसे बड़ा, सबसे छोटा और सेवा करने वाला नेता बनो" - यीशु मसीह।

नेतृत्व के सेवक मॉडल का दिल दूसरों की वास्तविक चिंता और देखभाल करने वाला होता है। दुर्भाग्य से, अधिकांश नेता एक शैली का उपयोग करते हैं, जो दबंग, अवसरवादी और स्वार्थी है। लेकिन इस घड़ी



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

जिसकी आवश्यकता है, वह है लोगों का विकास और संगठन की समृद्धि में वृद्धि, जो सेवक नेतृत्व से ही संभव है। आज, पूरे विश्व में सेवक नेतृत्व शैली लोकप्रियता प्राप्त कर रही है। यह जानना महत्वपूर्ण है कि इसका अभ्यास विश्वविद्यालयों, अस्पतालों तथा लाभकारी और गैर-लाभकारी निगमों सहित सरकारी, व्यावसायिक एवं गैर-सरकारी संगठनों द्वारा किया जा सकता है। हाल के वर्षों में इस अवधारणा को लोकप्रिय बनाने वाले रोबर्ट ग्रीनलीफ के अनुसार "सेवक नेता पहले सेवक होता है।" यह स्वाभाविक भावना से आरंभ होता है कि यदि कोई सेवा करना चाहता है, तो पहले सेवा करे। तब व्यक्ति में सचेतन रुचि नेतृत्व करने की आकांक्षा पैदा करती है। अंतर सेवक द्वारा की गई देखभाल में अपने आप दिखाई देता है, यह समझने के लिए कि अन्य लोगों की सर्वोच्च प्राथमिक आवश्यकताओं को पूरा किया जा रहा है। "सबसे अच्छी परीक्षा, यद्यपि लागू करना मुश्किल है: "क्या वे जो सेवा करते हैं, व्यक्तिगत रूप में विकास करते हैं; क्या वे जो सेवा ग्रहण करते हैं स्वस्थ, समझदार, स्वतंत्र, अधिक स्वायत्त बन जाते हैं और स्वयं सेवक बनने की संभावना रखते हैं? और, इसका समाज में सबसे कम विशेषाधिकार प्राप्त व्यक्ति पर क्या प्रभाव पड़ता है: क्या वे लाभान्वित होंगे, या कम से कम, आगे और वंचित नहीं रहेंगे?"

1.9 सारांश

नेतृत्व, वर्तमान यथा-स्थिति को चुनौती देने और लोगों के भरोसे और विश्वास को सुरक्षित करने के माध्यम से लोगों को भविष्य के विज्ञान या लक्ष्य की ओर प्रभावित करने, अभिप्रेरणा देने और प्रेरित करने की एक कला और विज्ञान है। इसका संबंध 'सही चीज करने से है' जबकि प्रबंधन का संबंध 'चीजों को सही करने' से है। नेतृत्व का संबंध मुख्य रूप से भविष्यवादी लक्ष्य या विज्ञान प्रदान करने, अभिप्रेरणा देने और प्रेरित करने, कोचिंग देने और मार्गदर्शन करने, समस्या का समाधान करने तथा नवीन विचार प्रदान करने जैसे कार्यों से है। अनुयायियों द्वारा नेताओं में जिन शीर्ष चार महत्वपूर्ण विशेषताओं की तलाश की जाती है, वे हैं ईमानदारी, दूरदर्शिता, प्रेरणादायक और सक्षमता ।

नेतृत्व व्यवहार नेताओं की व्यवहार शैली को उनके कार्यों के संदर्भ में संदर्भित करता है जो यह दर्शाता है कि नेता किस हद तक कार्य योजना बनाता है, कार्य करने की समय-सारणी बनाता है और कार्य निष्पादन के मानक को बनाए रखता है तथा साथ ही कर्मचारियों के कल्याण का ख्याल रखता है। इस यूनिट में विभिन्न नेतृत्व व्यवहार और शैलियों पर चर्चा की गई है। लेन-देन नेतृत्व किसी प्रकार के आदान-प्रदान या वस्तु विनिमय प्रणाली पर आधारित होता है। इस दृष्टिकोण के अंतर्गत, नेता पुरस्कार और दंड के माध्यम से अनुयायियों के व्यवहार पर नियंत्रण रखता है। परिवर्तनकारी नेतृत्व लेन-देन नेतृत्व की तुलना में बहुत अधिक शक्तिशाली है और यह तब होता है जब "एक या अधिक व्यक्ति दूसरों के साथ इस तरह जुड़ते हैं कि नेता और अनुयायी एक दूसरे को अभिप्रेरणा और नैतिकता के उच्च स्तर तक

ले जाते हैं। परिवर्तनकारी नेतृत्व के चार घटक हैं- करिश्मा, प्रेरणादायक अभिप्रेरणा, बौद्धिक उत्तेजना और व्यक्तिगत विचार।

1.10 अपनी प्रगति जाँचे:

1. प्रबंधक और नेता के बीच अंतर पर चर्चा करें?
2. नेतृत्व के लिए आवश्यक गुण या लक्षण क्या हैं? क्या आप लोगों को इन लक्षणों में सुधार करने के लिए प्रशिक्षित कर सकते हैं?
3. विभिन्न नेतृत्व व्यवहार तथा शैलियों और उनके निहितार्थों की गणना करें?
4. विस्तार संगठनों में परिवर्तनकारी नेतृत्व के उदाहरण दें?

1.11 अन्य अध्ययन

1. ब्लेक, रॉबर्ट, आर. और माउटन, जेन, एस. (1985)। प्रबंधकीय ग्रिड III: नेतृत्व उत्कृष्टता की कुंजी (हॉस्टन: गल्फ)।
2. बफोर्ड, जे.ए., बेडियन, ए.जी. और लिंडनर, जे.आर. (1995)। मैनेजमेंट इन एक्सटेंशन, ओहियो स्टेट यूनिवर्सिटी: कोलंबस।
3. डुकर, पी. (2007)। प्रभावशाली कार्यकारी। लंदन रूटलेज
4. हर्से, पॉल और ब्लैचर्ड किनथ (1988), मैनेजमेंट ऑफ ऑर्गनाइजेशन बिहेवियर: यूटिलाइजिंग ह्यूमन रिसोर्सेज, एंजलवुड क्लिफ्स, एनजे: प्रेंटिस-हॉल ।
5. कूजेस, जे.एम. और पॉस्नर, बी.जेड. (1997)। द लीडरशिप चैलेंज: संगठनों में असाधारण चीजें कैसे करवाएं, जोस्से-बास्स: सैन फ्रांसिस्को।
6. लुथंस, एफ. (1995)। ऑर्गनाइजेशनल बिहेवियर, सातवां संस्करण, मैक ग्रो-हिल. न्यूयॉर्क।
7. पारीक, उदय और राव, टी.वी. (1982)। अनुभव के माध्यम से अभिप्रेरणा का विकास करना। ऑक्सफोर्ड एंड आईबीएच पब्लिशिंग कंपनी: नई दिल्ली।
8. पारीक, उदय (2004)। अंडरस्टैंडिंग ऑर्गनाइजेशनल बिहेवियर, ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, नई दिल्ली।
9. विजयरागवन, के., प्रेमलता सिंह और मोनिका वासन (2003), प्रबंधन विकास: विस्तार और विकास पेशेवरों के लिए प्रशिक्षण मॉड्यूल, कृषि विस्तार प्रभाग, आईएआरआई, नई दिल्ली।



यूनिट 2: विस्तार पेशेवरों को प्रेरित करना

यूनिट के मुख्य आकर्षण

- अभिप्रेरणा की अवधारणा और अर्थ
- अभिप्रेरणा के सिद्धांत
- मास्लो के प्रेरणा सिद्धांत
- कर्मचारियों की अभिप्रेरणा बढ़ाने के अभ्यास
- सारांश
- अपनी प्रगति जाँचे:
- अन्य अध्ययन

2.0 उद्देश्य

इस यूनिट का अध्ययन करने के बाद आप इस योग्य हो जाएंगे कि आप:

1. विस्तार पेशेवर के लिए अभिप्रेरणा का अर्थ और उसके महत्व का वर्णन कर पाएंगे
2. विस्तार पर्यवेक्षकों के लिए अभिप्रेरणा के विभिन्न सिद्धांतों और उनके निहितार्थ की व्याख्या कर पाएंगे
3. अभिप्रेरणा के विभिन्न तकनीकों और अभ्यासों को समझ पाएंगे

2.1 प्रस्तावना

कई देशों में विस्तार कर्मचारियों की कार्य करने की अभिप्रेरणा और मनोबल बहुत खराब है। कारण अनेक हैं। विस्तार प्रशासन की नौकरशाही संरचना, पुरस्कार और प्रोत्साहन की कमी, खराब सुविधाएं, खराब प्रचार-प्रसार के तरीके तथा विस्तार को दिया गया कम सम्मान खराब अभिप्रेरणा और मनोबल के प्रमुख कारण हैं। विस्तार पर्यवेक्षकों में फील्ड के विस्तार कार्यकर्ताओं को प्रेरित करने और नेतृत्व करने की क्षमता होनी चाहिए ताकि फील्ड एजेंट उनके नियमित कार्यों से अधिक निष्पादन करें और पर्यवेक्षकों को विस्तार कार्य में उत्कृष्टता प्राप्त करने में शामिल किया जाना चाहिए। इसके लिए विस्तार प्रबंधकों को अभिप्रेरणा के विभिन्न सिद्धांतों की समझ रखने की आवश्यकता है जैसा कि फ्रंटलाइन विस्तार एजेंटों पर लागू है।

2.2 अभिप्रेरणा की अवधारणा और अर्थ

अभिप्रेरणा एक बल है, जो व्यक्ति को अनुनय और दृढ़ विश्वास के माध्यम से कार्रवाई करने की ओर बढ़ने में सहायता करती है। अभिप्रेरणा व्यक्ति की विशेष लक्ष्य को पूरा करने की दिशा में कार्य करने की प्रवृत्ति है जो किसी की आवश्यकताओं को अधूरी रह जाना दर्शाती है। अभिप्रेरणा आवश्यकताओं, अभियानों और प्रोत्साहनों की परस्पर क्रिया है (लुथंस, वर्ष 1995)। 'अभिप्रेरणा' शब्द का मूल अर्थ टू मूव (चलते रहना) है जो लैटिन शब्द मूवर से लिया गया है। लुथंस (वर्ष 1995) के अनुसार "अभिप्रेरणा एक ऐसी प्रक्रिया है जो एक शारीरिक या मनोवैज्ञानिक कमी या आवश्यकता से आरंभ होती है और जो व्यवहार या उस ड्राइव को सक्रिय करती है, जिसका उद्देश्य लक्ष्य या प्रोत्साहन से होता है"।

आवश्यकता क्या है?

आवश्यकता किसी के शारीरिक या मानसिक दायरे से संबंधित फासले या असंतुलन या कमी को संदर्भित करती है। इस प्रकार यदि किसी की शारीरिक आवश्यकता जैसे नींद या भूख को पर्याप्त रूप से संतुष्ट नहीं मिलती है, तो उसे नींद या भोजन की आवश्यकता होगी। जिस व्यक्ति के पर्याप्त मित्र नहीं हैं, वह दूसरों से मित्रता करने के लिए उत्सुक हो सकता है। यद्यपि, यह ध्यान देने योग्य है कि यह हमेशा जरूरी नहीं है कि कमी जरूरतें पैदा करती हैं। उदाहरण के लिए, एक व्यक्ति जिसके पास अधिक भौतिक संपदा है, वह अभी भी अधिक धन और संपदा प्राप्त करने का इच्छुक हो सकता है। साथ ही एक व्यक्ति जिसके पास पहले से ही बहुत अधिक ज्ञान है, वह अभी भी अधिक ज्ञान प्राप्त करना पसंद कर सकता है।

ड्राइव क्या हैं?

उदाहरण के लिए, एक व्यक्ति को नींद की कमी है। जल्द ही यह व्यक्ति नींद लेने के विचार में व्यस्त हो जाएगा और सोने का हर संभव प्रयास करेगा। इसी तरह, एक व्यक्ति जिसके पास अच्छे दोस्तों की कमी है, वह संबद्धता या प्यार पाने का प्रयास करेगा। इस प्रकार, शारीरिक ड्राइव को दिशा के साथ कमी या असंतुलन के रूप में परिभाषित किया जा सकता है (लुथंस, वर्ष 1995)। असंतुलन या फासले संबंधित व्यक्तियों को इसे कम करने की दिशा प्रदान करेंगे।

प्रोत्साहन क्या हैं?

ऐसे व्यक्ति को देखें जिसके पास घर या आश्रय नहीं है, जो उसकी संरक्षा आवश्यकता को पूरा कर सके। एक अच्छे घर का प्रावधान उसकी सुरक्षा आवश्यकता को पूरा करेगा, जिसे प्रोत्साहन भी कहा जाता है। इस प्रकार प्रोत्साहन असंतुलन या फासले को कम करने और ड्राइव को कम करने में सहायता करता है। आवश्यकता, ड्राइव और प्रोत्साहन की उपरोक्त संक्षिप्त चर्चा ने उनके बीच के संबंध को स्पष्ट रूप से इंगित किया है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

2.3. मानव का उद्देश्य

उद्देश्यों को प्राथमिक, सामान्य और गौण उद्देश्यों के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है। प्राथमिक उद्देश्य अनिवार्य रूप से शारीरिक होते हैं जैसे भूख, नींद, संवेदनात्मक संतुष्टि, सेक्स आदि की आवश्यकता। ये आवश्यकताएं मानव की आनुवंशिक संरचना पर आधारित होती हैं और ये हमारे अंदर हैं, इन्हें सीखा नहीं जाता है। सामान्य उद्देश्य सीखे नहीं जाते हैं, लेकिन ये शारीरिक संरचना पर आधारित नहीं होते। जैसा कि लुथंस (वर्ष 1995) ने बताया, "जबकि प्राथमिक आवश्यकताएं तनाव या उत्तेजना को कम करना चाहती हैं, ये सामान्य आवश्यकताएं व्यक्ति की उत्तेजना की मात्रा बढ़ाने के लिए प्रेरित करती हैं।" सामान्य उद्देश्यों के उदाहरण हैं- जिज्ञासा, हेरफेर, स्नेह या प्रेम तथा गतिविधि ड्राइव।

गौण उद्देश्यों को सीखा जाता है और इनका संगठनों में अभिप्रेरणा में सुधार के संदर्भ में महत्वपूर्ण स्थान है। व्यक्तिगत उपलब्धि, सामाजिक उपलब्धि, शक्ति या प्रभाव, संबद्धता, सुरक्षा और हैसियत इस कोटि में आवश्यकता के अच्छे उदाहरण हैं।

आंतरिक/ अंतर्भूत अभिप्रेरणा: आंतरिक अभिप्रेरणा उन आवश्यकताओं या इच्छाओं को संदर्भित करती है, जो किसी व्यक्ति के भीतर मौजूद होती हैं और किसी के विचार और व्यवहार का निर्धारण करने में सहायता करती हैं। उदाहरण के लिए, एक फील्ड स्तर का विस्तार अधिकारी जो अपने ज्ञान के स्तर में सुधार करना चाहता है, वह मुक्त विश्वविद्यालय प्रणाली के माध्यम से डिग्री पाठ्यक्रम के लिए स्वयं को नामांकित करने पर विचार करेगा। आंतरिक उद्देश्यों के उदाहरण हैं: आत्म-सम्मान, ज्ञान की भूख, उपलब्धि की आवश्यकता, मान्यता और आत्म-साक्षात्कार। आंतरिक प्रेरणा के संबंध में व्यक्ति व्यापक रूप से भिन्न होते हैं और उनका व्यवहार विभिन्न स्थितिजन्य कारकों से प्रभावित होता है।

बाहरी/ बाह्य अभिप्रेरणा: बाह्य प्रेरणा सिद्धांत आंतरिक अभिप्रेरणा के सिद्धांतों को समाप्त नहीं करते बल्कि उसका निर्माण करते हैं। अतः, बाहरी अभिप्रेरणा में व्यक्ति के भीतर मौजूद आवश्यकताओं के साथ-साथ अन्य कारक भी शामिल होते हैं, जिन्हें प्रबंधक द्वारा नियंत्रित किया जाता है। ये कारक इस प्रकार हैं: वेतन, कार्यस्थल का माहौल, संगठनात्मक नीति, पुरस्कार, पदोन्नति की संभावनाएं और हैसियत। यह स्पष्ट है कि विस्तार प्रबंधक अपने कर्मचारियों से प्रतिक्रिया प्राप्त करने के लिए बाहरी या आंतरिक अभिप्रेरक शक्तियों का उपयोग कर सकता है। कर्मचारियों के व्यवहार को संशोधित करने के लिए सकारात्मक या नकारात्मक बाहरी अभिप्रेरणा का उपयोग कर सकता है। वेतन घटाना या पदोन्नति को रोकना नकारात्मक बाहरी अभिप्रेरणा के उदाहरण हैं। एयर-कंडीशनर या कैंटीन सुविधाओं के प्रावधान के माध्यम से कार्यस्थल के माहौल में सुधार करना और स्वच्छ वातावरण बनाना सकारात्मक बाहरी अभिप्रेरणा के उदाहरण हैं।

2.4. अभिप्रेरणा के सिद्धांत

2.4.1 आवश्यकताओं का मैस्लो पदानुक्रम: अब्राहम मैस्लो के अनुसार कर्मचारी बाहरी साधनों जैसे पुरस्कार या दंड से नहीं, बल्कि आवश्यकताओं के आंतरिक कार्यक्रम से अभिप्रेरित होता है। आवश्यकता की अवधारणा को अभिप्रेरणा के कई सिद्धांतों का आधार माना गया है। मैस्लो के अनुसार, आवश्यकताओं को पदानुक्रम में व्यवस्थित किया जाता है (चित्र -1), जब आवश्यकताओं का एक सेट संतुष्ट होता है, तो वे व्यक्ति को अभिप्रेरित नहीं करते हैं (मैस्लो, वर्ष 1943)। परंतु आवश्यकताओं का एक और सेट सामने आ जाता है, जिसे संतुष्ट करना पड़ता है।

आत्मसिद्धि की आवश्यकता:

			सम्मान की आवश्यकता	5
		स्नेह की आवश्यकता (सामाजिक आवश्यकता)	4	व्यक्तिगत विकास, अपनी क्षमता का एहसास, अपनी संतुष्टि की इच्छा
	संरक्षा की आवश्यकता	3	आत्म-सम्मान, प्रतिष्ठा, ध्यान, पहचान आदि।	
शारीरिक आवश्यकता	2	मित्र की आवश्यकता, स्नेह, स्वीकृति, अपनापन, पारस्परिक सहभागिता आदि।		
1	संरक्षण, सुरक्षा, भय से मुक्ति आदि।			
भूख, प्यास, नींद, कामवासना आदि।				

चित्र: 1. आवश्यकताओं का मैस्लो पदानुक्रम

अभिप्रेरणा की प्रारंभिक बिंदु शारीरिक आवश्यकताएं जैसे भूख, प्यास, नींद और कामवासना हैं। यदि किसी व्यक्ति की शारीरिक आवश्यकताएँ निरंतर पूरी नहीं होती हैं, तो वह केवल खाने-पीने या भूख-प्यास की आवश्यकता को पूरा करने में ही व्यस्त रहेगा। अन्य सभी आवश्यकताओं की चिंता दूर हो जाएगी। एक बार जब शारीरिक आवश्यकताएँ अपेक्षाकृत पूरी हो जाती हैं, तब सुरक्षा की इच्छा, संरक्षण और भय



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

से मुक्ति जैसी संरक्षा आवश्यकताएँ सामना आती हैं। कार्यस्थल पर संरक्षा आवश्यकताओं को नौकरी की सुरक्षा, पेंशन लाभ, बीमा कवर और कार्य के लिए अच्छी तरह से सुरक्षित वातावरण के माध्यम से व्यक्त किया जाता है। इसके अलावा, कर्मचारी की प्राथमिकता संरक्षा आवश्यकता के पहलुओं में से अपरिचित और अज्ञात गतिविधि के बजाय परिचित या ज्ञात गतिविधि की होती है। एक बार जब शारीरिक और संरक्षा उद्देश्य पूरे हो जाते हैं, तो मित्रों, स्नेह, स्वीकृति, अपनेपन आदि की आवश्यकता अभिप्रेरणा के प्रमुख पहलू के रूप में उभरती है। कार्यस्थल पर, सामाजिक आवश्यकताओं को कार्य समूहों के बीच पारस्परिक सहभागिता, पारस्परिक संचार, गुटों के विकास, मित्रता विकसित करने और अन्य आंतरिक सामाजिक गतिविधियों के माध्यम से पूरा किया जाता है, जो पारस्परिक सहभागिता और अपनेपन को बढ़ावा देते हैं।

सम्मान या अहम आवश्यकताएँ जैसे आत्म सम्मान की इच्छा, पहचान, स्वाभिमान, आत्म सम्मान, प्रतिष्ठा, अपनी ओर ध्यान आकर्षित करना आदि तब तक अभिप्रेरक नहीं बनेंगे जब तक कि निम्न स्तर की आवश्यकताओं को उचित सीमा तक संतुष्ट नहीं किया जाता है। यद्यपि ये आवश्यकताएँ पूरी तरह से संतुष्ट नहीं होती हैं, लेकिन एक बार ये जब किसी संगठन में किसी व्यक्ति के लिए महत्वपूर्ण हो जाती हैं, तो उनसे वह संतुष्टि पाने की कोशिश करता है। किसी भी संगठन में, कर्मचारी जो सम्मान पाने के लिए इच्छुक है, उसके द्वारा कड़ी मेहनत करने और नई परियोजनाएँ शुरू करने की संभावना की जाती है तथा वह जोखिम उठाने और अभिनव कार्य में शामिल होने का इच्छुक होता है। यह कहा जाता है कि सम्मान की आवश्यकताओं की संतुष्टि से मूल्यवान और उपयोगी होने की भावना उत्पन्न होने की संभावना होती है। जो लोग अपने सम्मान की आवश्यकताओं को प्राप्त करने में विफल रहते हैं, उनके भीतर हीन भावना से ग्रसित होने की संभावना होती है। मैस्लो के अनुसार, भले ही उपरोक्त सभी आवश्यकताओं की पूर्ति हो जाए, कर्मचारी शीघ्र ही असंतुष्ट होने लगता है और बेचैनी महसूस करने लगता है। आदमी को परम शांति पाने के लिए, उसे अपनी पूरी क्षमता का उपयोग करना चाहिए। इसे आत्म-सिद्धि की आवश्यकता कहा जाता है जो किसी के व्यक्तिगत विकास और अपनी संतुष्टि की इच्छा से संबंधित है। नौकरी करने की परिस्थिति में अपनी संतुष्टि की इच्छा की आवश्यकता को निरंतर सीखने और विकास करके; रचनात्मक कार्य; और अपने हितों की पीछा करने की स्वतंत्रता; तथा कार्य करने के माध्यम से बौद्धिक जिज्ञासा को संतुष्ट करने के अवसर से संतुष्ट किया जा सकता है।

2.4.1.1 मैस्लो के अभिप्रेरणा सिद्धांत: प्रबंधकों के निहितार्थ

1. कर्मचारियों की आवश्यकताओं की भिन्नता को समझें तथा कर्मचारियों के विभिन्न समूहों के लिए विभिन्न रणनीतियों को अपनाएं।, संगठनात्मक पदानुक्रम के निचले स्तर पर कर्मचारियों के लिए उच्च स्तर की आवश्यकताओं की तुलना में अपनी संतुष्टि की इच्छा जैसे उच्च वेतन जैसी बुनियादी

आवश्यकताओं की पूर्ति, नौकरी की सुरक्षा, सहकर्मियों के साथ सहभागिता अपेक्षाकृत अधिक महत्वपूर्ण होंगी। उच्च स्तर के पदानुक्रम के कर्मचारियों के मामले में, सच्चाई इसके विपरीत हो सकती है। यहां तक कि संगठनात्मक पदानुक्रम में समान स्तर के कर्मचारियों में भी, आवश्यकताओं के संबंध में भिन्नता होगी। इसलिए, एक प्रभावशाली प्रबंधक प्रत्येक व्यक्ति की आवश्यकताओं का सावधानीपूर्वक विश्लेषण करता है और उपयुक्त अभिप्रेरक रणनीतियों को अपनाता है।

2. आप देखेंगे कि किसी भी संगठन में अधिकांश कर्मचारियों की वेतन, सुरक्षा और संरक्षा से संबंधित आवश्यकताओं को पूरा किया गया है। क्या इसका मतलब यह है कि उस संगठन के कर्मचारी प्रबंधक के उद्देश्यों पर खरे उतरेंगे और उन्हें प्राप्त करने में प्रबंधक का सहयोग करेंगे? शायद नहीं। यहां तक कि यदि आप कर्मचारियों की निम्न स्तर की आवश्यकताओं को पूरा भी करते हैं, तो भी कर्मचारी प्रबंधक के उद्देश्यों को प्राप्त करने में सक्रिय रूप से शामिल नहीं होंगे, जब तक कि संगठन, कर्मचारी के सम्मान और आत्म-संतुष्टि की इच्छा की आवश्यकताओं को पूरा करने में सहायता नहीं करता। अतः स्पष्ट है कि प्रबंधक का यह कर्तव्य है कि वह निम्नलिखित माध्यमों से कर्मचारियों की उच्च स्तर की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए उचित संगठनात्मक वातावरण प्रदान करे:

- कार्य की परिस्थिति में सुधार करना
- रचनात्मक कार्य के लिए अवसर प्रदान करना
- अच्छे कार्य की सराहना करना
- विभिन्न स्तरों पर कर्मचारियों के कार्य को सम्मान देना
- नौकरी से संबंधित किसी कर्मचारी के रुचि को आगे बढ़ाने के लिए पर्याप्त स्वतंत्रता देना
- बौद्धिक उत्तेजना और जिज्ञासा को संतुष्ट करने का अवसर प्रदान करना
- विभिन्न क्षेत्रों में प्रशिक्षण के अवसर प्रदान करना, जिससे कर्मचारियों को नए कौशल विकसित करने में सहायता मिलेगी
- कर्मचारियों को नवीन और रचनात्मक परियोजनाओं को आरंभ करने में सहायता करना
- प्रबंधक को ऐसी नेतृत्व शैली का प्रयोग करना चाहिए जो कर्मचारियों के बीच अच्छे संबंधों को बढ़ावा दे तथा जो कर्मचारियों के आत्मसम्मान के विरुद्ध सत्तावादी व्यवहार से रहित हो।
- कर्मचारियों की अधूरी आवश्यकताओं के बारे में सर्वेक्षण या अध्ययन करना तथा उनकी आवश्यकताओं को पूरा करने में उनकी सहायता करने का प्रयास करना। भले ही प्रबंधक उनकी प्रत्येक अधूरी आवश्यकता को पूरा करने में असमर्थ हो, कम से कम उनकी आवश्यकताओं को पूरा करने की चिंता दर्शाने से कर्मचारियों को प्रेरित करने में बहुत सहायता मिलेगी।

- प्रबंधक को पता होना चाहिए कि कर्मचारी कभी भी संतुष्ट नहीं होगा, भले ही वह किसी संगठन के शीर्ष पद पर क्यों न पहुंच जाए। उसकी कुछ आवश्यकताएं अधूरी ही रहेंगी, जो मानव स्वभाव का हिस्सा है।

2.4.2. हर्ज़बर्ग के दो कारक सिद्धांत: अमरीकी मनोवैज्ञानिक फ्रेडरिक हर्ज़बर्ग द्वारा अभिप्रेरणा के दो कारक सिद्धांत को प्रस्तावित किया गया था। उनके अनुसार, कारकों के दो सेट हैं जो किसी संगठन की किसी भी कार्य करने की परिस्थिति में कार्य करते हैं, अर्थात् स्वच्छता कारक और अभिप्रेरणात्मक कारक। अभिप्रेरणात्मक कारक की उपस्थिति से संतुष्टि होती है जबकि स्वच्छता कारक की अनुपस्थिति असंतोष का कारण बनती है। यद्यपि, केवल स्वच्छता कारक की उपस्थिति से संतुष्टि नहीं मिलती।

स्वच्छता कारक जो असंतोष के कारण हैं, वे हैं कार्य करने की खराब परिस्थिति, अपर्याप्त वेतन, लोगों के प्रबंधन की खराब नीति, सहकर्मियों के साथ असंतोषजनक संबंध, पर्यवेक्षकों के साथ असंतोषजनक संबंध तथा खुलेपन और प्रोत्साहित करने के माहौल की कमी, नौकरी की असुरक्षा एवं नौकरी की खराब परिस्थिति। असंतोष के कारणों को बारीकी से देखने पर ज्ञात होता है कि अधिकतर समय असंतोष खराब संगठनात्मक वातावरण के कारण होता है। इन कारकों को स्वच्छता कारक भी कहा जाता है क्योंकि वे मानव स्वास्थ्य के संबंध में स्वच्छता के सिद्धांतों के समान कार्य करते हैं। उचित स्वच्छ परिस्थिति बनाए रखने अर्थात् स्वच्छ वातावरण से केवल बीमारी की रोक-थाम होगी। स्वच्छ वातावरण किसी व्यक्ति के स्वास्थ्य की गारंटी नहीं देती है। यद्यपि, स्वच्छ परिस्थिति के अभाव में बीमारी का होना तय है। हर्ज़बर्ग के अनुसार, कर्मचारियों के लिए संतुष्टि या अभिप्रेरणा की शर्तें हैं- उपलब्धि, कार्य करने के लिए सम्मान, चुनौतीपूर्ण कार्य, जिम्मेदारी, व्यक्तिगत विकास की परिस्थिति और स्वयं कार्य जैसे कारकों की उपस्थिति। इन कारकों को अभिप्रेरक के रूप में जाना जाता है। इस प्रकार, यह स्पष्ट है कि स्वच्छता या नौकरी के संदर्भ में कारकों की उपस्थिति कर्मचारियों को असंतुष्ट होने से रोक सकती हैं और कार्य करने के लिए एक तटस्थ परिस्थिति उत्पन्न कर सकती हैं। इसका अर्थ यह है कि स्वच्छता कारक अभिप्रेरक के रूप में पर्याप्त नहीं हैं। कर्मचारियों के अभिप्रेरक स्तर को बढ़ाने के लिए, प्रबंधकों को निम्नलिखित शर्तों या कारकों को बढ़ावा देना चाहिए, जो नौकरी की सामग्री से संबंधित हैं जैसे उपलब्धि, कार्य के लिए सम्मान, जिम्मेदारी और कर्मियों के विकास के लिए परिस्थिति।

संक्षेप में, प्रबंधकों को ज्ञात होना चाहिए कि स्वच्छ वातावरण प्रदान करना पहला कदम है जो कर्मचारियों को किसी भी संगठन में निराश या बीमार होने से रोकता है। लेकिन एक प्रभावशाली प्रबंधक न केवल कर्मचारियों के मध्य असंतोष को रोकता है, बल्कि अभिप्रेरणा भी प्रदान करता है, परिणामस्वरूप अधिक संगठनात्मक निष्पादन और उत्पादकता होगी।

अभिप्रेरणा पर मैस्लो और हर्ज़बर्ग के दृष्टिकोण की तुलना से ज्ञात होता है कि दोनों सिद्धांत समान संबंधों पर जोर देते हैं। मैस्लो की निचले स्तर की आवश्यकताएं जैसे शारीरिक, संरक्षा एवं सामाजिक आवश्यकताएं कुछ और नहीं बल्कि हर्ज़बर्ग सिद्धांत के स्वच्छता कारक हैं। ये निचले स्तर की आवश्यकताएं जो वेतन, नौकरी की सुरक्षा और सहकर्मियों के बीच अनौपचारिक संबंधों से संबंधित हैं, अभिप्रेरक नहीं हैं, लेकिन उनकी अनुपस्थिति का परिणाम असंतोष और निराशा होगी। मैस्लो की उच्च स्तर की आवश्यकताएं जैसे सम्मान और आत्म-सिद्धि की आवश्यकता कुछ और नहीं बल्कि हाइजबर्ग सिद्धांत के अभिप्रेरक हैं। इस प्रकार, उपलब्धि, पहचान, जिम्मेदारी आदि जैसे अभिप्रेरकों के परिणामस्वरूप जॉब उत्पादकता और उत्पादन में वृद्धि होगी।

2.4.3 लक्ष्य निर्धारण और कर्मचारियों की अभिप्रेरणा: कर्मचारी अभिप्रेरणा और निष्पादन में लक्ष्य निर्धारण के महत्व पर मैरीलैंड विश्वविद्यालय, यूएसए के प्रोफेसर एडविन लोके द्वारा व्यापक रूप से शोध किया गया था। लक्ष्य निर्धारण पर प्रयोग के निम्नलिखित दिलचस्प परिणाम हैं (लोके और ब्रायन, वर्ष 1966):

1. व्यक्ति जिसके पास विशिष्ट लक्ष्य या निष्पादन के मानक हैं, विशिष्ट लक्ष्य के न होने की परिस्थिति की तुलना में उससे उच्च स्तर के निष्पादन प्राप्त करने की संभावना है।
2. विशिष्ट लक्ष्य या निष्पादन मानक के साथ व्यक्ति द्वारा नौकरी से उच्च स्तर की संतुष्टि का अनुभव किया जाएगा, उस परिस्थिति की तुलना में जहां किसी को अपना सर्वश्रेष्ठ निष्पादन करने की आवश्यकता होती है और उसे कोई विशिष्ट लक्ष्य नहीं दिया जाता है।
3. लक्ष्य की प्राप्ति उच्च स्तर की जॉब संतुष्टि प्रदान करती है।
4. किसी व्यक्ति के लिए लक्ष्य की प्राप्ति को निर्धारित करना पर्याप्त नहीं है। व्यक्ति को मानसिक रूप से लक्ष्य को स्वीकार करना होगा। लक्ष्य प्राप्य है माना जाना चाहिए।
5. भागीदारी से लक्ष्य निर्धारण, प्रतिक्रिया और प्रोत्साहन का लक्ष्य और निष्पादन की उपलब्धि पर सकारात्मक प्रभाव पड़ता है।

लक्ष्य निर्धारण एक प्रभावी उपकरण है जिसका उपयोग प्रत्येक प्रबंधक द्वारा अभिप्रेरणा बढ़ाने के लिए किया जा सकता है। लक्ष्य निर्धारित करते समय, निम्नलिखित बिंदुओं पर विचार किया जाना चाहिए:

- a. भागीदारी पद्धति के माध्यम से प्रत्येक कर्मचारी के लिए लक्ष्य निर्धारित करें। लक्ष्य प्राप्त करने योग्य होना चाहिए।
- b. बड़े लक्ष्यों के बजाय छोटे लक्ष्यों को निर्धारित करना बेहतर है।
- c. लक्ष्य प्राप्ति के लिए सुविधाओं की व्यवस्था करें।
- d. लक्ष्य की उपलब्धि को पुरस्कृत करें।

2.4.4 सिद्धांत 'X' और सिद्धांत 'Y' (थ्योरी X और थ्योरी Y): अभिप्रेरणा सिद्धांत जिसे 'थ्योरी X और थ्योरी Y' के रूप में जाना जाता है, डगलस मैकग्रेगर द्वारा विकसित किया गया था। यह सिद्धांत मानव प्रकृति की धारणा पर आधारित है।

'थ्योरी X मानता है कि अधिकांश कर्मचारियों में कार्य को नापसंद करना, निम्न स्तर की महत्वाकांक्षा और जिम्मेदारी से बचना अंतर्निहित होता है। इसके अलावा यह भी मानना है कि वे नौकरी की सुरक्षा मिले और उन्हें निर्देशित किया जाए, मजबूर किया जाए तथा कार्य निष्पादन करने के लिए दंडित करने की धमकी दी जाए। थ्योरी X का मानना है कि लोगों की शारीरिक और संरक्षा आवश्यकताएं जैसी निचले क्रम की आवश्यकताएं हैं। मैक ग्रेगर के अनुसार थ्योरी Y मानता है कि कर्मचारियों को स्वाभाविक रूप से कार्य करना पसंद है, उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए आत्म नियंत्रण और आत्म निर्देशन का प्रयोग करते हैं। इसके अलावा कर्मचारी जिम्मेदार होते हैं, रचनात्मक होते हैं और निर्णय लेने में सक्षम होते हैं। थ्योरी X प्रबंधक अपने कर्मचारियों को नियंत्रित करने की कोशिश करते हैं जबकि थ्योरी Y प्रबंधक कर्मचारियों को स्वयं को प्रबंधित करने में सहायता करने की कोशिश करते हैं, थ्योरी Y प्रबंधकों का मानना है कि लोगों की उच्च स्तर की आवश्यकताएं हैं जैसे कि आत्म-सिद्धि। दोनों थ्योरी X और Y में, थ्योरी Y कर्मचारियों की अभिप्रेरणा के लिए महत्वपूर्ण है, जो उन्हें उच्च निष्पादन करने में सहायता करते हैं। थ्योरी Y प्रबंधकों द्वारा उपयोग की जाने वाली कुछ रणनीतियाँ हैं -निर्णय लेने के लिए विकेंद्रीकरण, सहभागिता प्रबंधन और कर्मचारियों की क्षमता निर्माण के माध्यम से कर्मचारियों का सशक्तिकरण।

2.4.5 समानतावादी सिद्धांत (इक्विटी सिद्धांत): नौकरी में असंतोष का एक मुख्य कारण अनुचितता की भावना, जो कर्मचारियों के मध्य अभिप्रेरक समस्याएं उत्पन्न कर सकता है। जब कर्मचारी को लगता है कि कार्य करने के लिए गए कुल प्रयास उसके द्वारा प्राप्त रिटर्न के साथ न्यायसंगत नहीं हैं तो असमानता की स्थिति उत्पन्न होती है। अक्सर कर्मचारी अपने इनपुट की तुलना दूसरे के इनपुट और आउटपुट से करता है। एडम्स (वर्ष 1963) के अनुसार, "समानता तब होती है जब किसी व्यक्ति के इनपुट का आउटपुट से अनुपात का अनुमानित परिणाम दूसरे व्यक्ति के इनपुट के आउटपुट से अनुपात के समान होता है।" इसे इस प्रकार कहा जा सकता है:

	Individual		Compared with others
Equity	Output/Input	=	Output/Input
Negative Inequity	Output/Input	<	Output/Input
Positive Inequity	Output/Input	>	Output/Input

कथित असमानता निम्नलिखित परिस्थितियों से उत्पन्न हो सकती हैं (समान स्तर के इनपुट को मानते हुए)-

- जब कोई कर्मचारी यह अनुभव करता है कि उसे अपने समकक्षों के वेतन व सुविधाओं की तुलना में कम वेतन, भत्ते और अन्य सुविधाएं मिलती हैं।
- जब एक कर्मचारी को लगता है कि उसे अपने समकक्षों के वेतन और सुविधाओं की तुलना में अधिक वेतन, भत्ते और सुविधाएं मिलती हैं।

कर्मचारी क्या तुलना करते हैं?

जहाँ तक इनपुट की बात है, एक कर्मचारी अपनी परिस्थिति की तुलना दूसरों के साथ निम्नलिखित घटकों से करेगा: नौकरी के लिए किए गए प्रयास, शिक्षा, अनुभव, विशेष प्रशिक्षण, आयु, बुद्धिमत्ता और वफादारी। जहाँ तक परिणाम की बात है, तो तुलना निम्नलिखित मदों में की जाती है: वेतन, भत्ते, पदोन्नति के अवसर, सहकर्मियों द्वारा सम्मान, नौकरी से संतुष्टि, नौकरी की प्रतिष्ठा तथा समाज में पहचान।

कथित असमानता के उदाहरण:

- ऐसी परिस्थिति जब एक सरकारी डॉक्टर को एक निजी अस्पताल में कार्यरत अपने समकक्ष की तुलना में कम वेतन मिलता है।
- एक कर्मचारी जो पिछड़े और जोखिमभरे क्षेत्र में कार्य कर रहा है, उसे मुख्यालय में तैनात और शहरी जीवन के सभी सुखों का आनंद उठाने वाले अपने समकक्ष के समान वेतन मिलता है।

समानता बहाल करने के तरीके: कथित असमानता के परिणामस्वरूप कर्मचारियों में असंतोष पैदा होगा, जो क्रोध और अपराधबोध के रूप में दिखाई देगा। एडम के समानता सिद्धांत के अनुसार कथित असमानता के कारण उत्पन्न तनाव अभिप्रेरक बल के रूप में निम्नलिखित तरीकों में से एक के माध्यम से उसे कम करने का कार्य करेगा:



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- i). **इनपुट में परिवर्तन या विरूपण:** कर्मचारी जिसे लगता है कि उसके साथ असमान व्यवहार किया जा रहा है, वह असमानता की सीमा को कम करने के लिए कार्य की मात्रा या गुणवत्ता को घटा सकता है।
- ii). **परिणाम में परिवर्तन:** कथित प्रतिकूल असमानता के मामले में कर्मचारी वेतन और अन्य भत्तों को बढ़ाने के लिए प्रबंधन पर निम्नलिखित माध्यमों से दबाव डालकर परिणाम को बदलने का प्रयास कर सकते हैं:
- iii). **कर्मचारी यूनियन:** कानूनी कार्रवाई के माध्यम से कथित भेदभाव के खिलाफ लड़कर असमानता को कम करने की मांग को लेकर कर्मचारी यूनियनों के महासंघ के माध्यम से राष्ट्रीय या राज्यव्यापी हड़ताल करके
- iv). **यौक्तिकीकरण के माध्यम से अपने स्वयं के इनपुट और परिणाम का विरूपण**
इनपुट या परिणामों में वास्तविक परिवर्तन के विपरीत, कर्मचारी वांछनीय परिणाम प्राप्त करने के लिए उन्हें संज्ञानात्मक रूप से विकृत कर देते हैं। निम्नलिखित रणनीतियों का उपयोग किया जा सकता है जिसमें यौक्तिकीकरण शामिल है:
 - i). प्रतिष्ठा या नौकरी के महत्व में संवर्धन यह कहते हुए कि गरीब किसानों की उत्कृष्ट सेवा की जा रही है और जिसका मूल्य मौद्रिक अर्थ में नहीं मापा जा सकता है।
 - ii). कार्य करने के लिए किए गए प्रयास को यह कहकर विकृत किया जा सकता है कि "मेरे कार्य की प्रकृति बहुत आसान है और मैं इसके लिए कड़ी मेहनत नहीं करूंगा," लेकिन वास्तविकता यह है कि कर्मचारी वास्तव में कड़ी मेहनत कर सकता है।
- v). **कार्यक्षेत्र छोड़ना:** कर्मचारी वैकल्पिक नौकरी की तलाश कर सकता है और जब उसे उपयुक्त नौकरी मिल जाती है, तो वह वर्तमान नौकरी को छोड़ सकता है जहाँ उसे असमानता का अनुभव होता है। ऐसा तब होगा जब नौकरी के मौके ज्यादा होंगे। उदाहरण के लिए, एक संयुक्त कृषि निदेशक, जो वर्तमान में राज्य सरकार में कार्यरत है, बीज उत्पादन और वितरण से संबंधित एक बहुराष्ट्रीय फर्म में जाने का विकल्प चुन सकता है, जब उसे पता चलता है कि उस संगठन में उसके समकक्षों को अधिक वेतन मिल रहा है।
- vi). **तुलना के उद्देश्य को बदलना:** कर्मचारी कथित असमानता को कम करने के लिए तुलना करने हेतु नए संदर्भ स्रोत को चुन सकता है। उदाहरण के लिए, केंद्रीय विश्वविद्यालय का एक प्रोफेसर जिसने पहले भारतीय प्रबंधन संस्थान में अपने समकक्ष के साथ अपने पद की तुलना की थी, वह स्वयं की तुलना किसी स्थानीय कॉलेज के विभागाध्यक्ष से कर सकता है।

प्रबंधकों के लिए निहितार्थ

यद्यपि अनुचितता की भावना नौकरी के प्रति असंतोष और हतोत्साहित करने के मुख्य स्रोतों में से एक है, इसलिए यह आवश्यक है कि प्रबंधन उन सभी प्रथाओं को दूर करने का प्रयास करे, जो असमानता को बढ़ावा दे सकते हैं। प्रबंधकों को न केवल उन नीतियों और प्रथाओं का विकास करना चाहिए जो निष्पक्ष हों बल्कि यह भी सुनिश्चित करना चाहिए कि कर्मचारियों द्वारा उन्हें निष्पक्ष के रूप में देखा जाए क्योंकि कर्मचारियों की धारणा व्यक्तिपरक होती है। इस संबंध में कर्मचारियों के बीच उचित संप्रेषण और बातचीत से सहायता मिलेगी। एक प्रभावशाली पुरस्कार और पदोन्नति प्रणाली विकसित करने पर ध्यान दिया जाना चाहिए, जो पक्षपात रहित हो और कर्मचारी के वास्तविक कार्य निष्पादन से जुड़ा हो।

एक शिकायत निवारण तंत्र विकसित की जानी चाहिए जो कर्मचारियों को असमानता संबंधित उनकी समस्याओं को हल करने का अवसर प्रदान करे।

2.5. कर्मचारियों की अभिप्रेरणा बढ़ाने के अभ्यास

2.5.1 कार्य निष्पादन के लिए पुरस्कार: कर्मचारी अपने व्यक्तिगत लक्ष्य की प्राप्ति के लिए संगठनों में शामिल होते हैं। संगठन कर्मचारियों से संगठन के प्रति उनके समय, विशेषज्ञता और प्रयास के योगदान की अपेक्षा करते हैं। इस प्रकार, व्यक्ति और संगठन के बीच लेन-देन संबंध है। अक्सर, कर्मचारी उसके अधिक योगदान के लिए पुरस्कार चाहता है। संगठन किसी व्यक्ति को तब तक रखेगा जब तक उसे रखने की लागत उसके द्वारा किए गए योगदान से कम है। इस प्रकार, किसी भी संगठन की स्थापना और रखरखाव में कर्मचारी द्वारा पुरस्कार की अपेक्षा या लक्ष्य की प्राप्ति महत्वपूर्ण कारक हैं। यदि कोई वर्तमान संस्थान पुरस्कार के संबंध में व्यक्तिय की अपेक्षाओं को पूरा करने में विफल रहता है, तो उसे या तो बदलना चाहिए या अस्तित्व से बाहर हो जाना चाहिए या फिर उसे खराब स्तर के निष्पादन और उत्पादकता से संतुष्ट होना होगा, जिसके परिणामस्वरूप संगठन को नुकसान हो सकता है। अतः, न केवल कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए बल्कि संगठन के अस्तित्व के लिए भी पुरस्कार प्रणाली आवश्यक है। इस संक्षिप्त परिचय के बाद, प्रशिक्षक प्रतिभागियों से निम्नलिखित प्रश्न पूछ सकता है। "किसी भी नौकरी को पाने में कर्मचारी के उद्देश्य क्या हैं या कर्मचारी अपने कार्य और प्रदर्शन के लिए किन पुरस्कारों की अपेक्षा करता है?" आपको कई प्रतिक्रियाएं मिलने की संभावना है, जिन्हें एक ब्लैकबोर्ड पर लिखा जाना चाहिए।

विशिष्ट प्रतिक्रियाओं में निम्नलिखित शामिल हो सकते हैं:

- i). पर्याप्त धन
- ii). पदोन्नति



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- iii). सुरक्षा
- iv). कार्य करने से संतुष्टि
- v). गरीबों या जनता की मदद करने की चाहत
- vi). कुछ अच्छा हासिल करना
- vii). अपने आत्म-सम्मान को बढ़ाना
- viii). नए कौशल सीखना

कर्मचारियों को निरंतर अभिप्रेरित रखने के लिए आवश्यक अपेक्षित पुरस्कारों के विश्लेषण को दो श्रेणियों में रखा गया है; आंतरिक और बाह्य। बाह्य पुरस्कार वे हैं, जो किसी व्यक्ति को बाहर से प्राप्त होते हैं और इसमें धन, नकद पुरस्कार, पदोन्नति, प्रमाण पत्र और पुरस्कार शामिल हैं। आंतरिक पुरस्कार वे हैं जो किसी व्यक्ति के उसके अंतरात्मा से प्राप्त होती हैं और इसमें कार्य करने से मिलने वाली संतुष्टि, उपलब्धियों की अनुभूति, आत्म-सम्मान में वृद्धि तथा ग्राहकों की सहायता करने से मिलने वाली खुशी शामिल हैं।

2.5.2 कर्मचारियों को पुरस्कृत करने के लिए दिशानिर्देश

कर्मचारियों को पुरस्कृत करने के लिए निम्नलिखित दिशानिर्देशों (वडलर और लॉलर, जैसा कि स्टोनर और फ्रीमैन, वर्ष 1999 द्वारा रिपोर्ट किया गया है) का उपयोग किया जा सकता है:

- i). यह निर्धारित करें कि आपके कर्मचारी किस प्रकार के पुरस्कार को महत्व देते हैं।
- ii). पुरस्कारों को कार्य निष्पादन से जोड़ें। पुरस्कार निर्धारित करने के लिए अपेक्षित निष्पादन स्तर के बारे में कर्मचारियों को सूचित करें।
- iii). कर्मचारियों से अपेक्षित निष्पादन मानक प्राप्य होने चाहिए।
- iv). उन कारकों का समालोचनात्मक अध्ययन करें, जो पुरस्कारों की प्रभावशीलता कम कर सकते हैं।
- v). सुनिश्चित करें कि गुणवत्ता और मात्रा के मामले में पुरस्कार पर्याप्त है।

2.5.3. नए कौशल हासिल करने के लिए अवसर प्रदान करें

नए कौशल सीखने से कर्मचारियों को संतुष्टि और कार्य अभिप्रेरणा मिलता है। यह विस्तार कर्मियों के लिए प्रशिक्षण के अवसर प्रदान करने का आह्वान करता है। प्रशिक्षण कार्यक्रमों की प्रभावशीलता नए ज्ञान और अभ्यासों को सीखने के अवसर पर निर्भर करती है जो वह प्रदान करता है। इस प्रकार, प्रत्येक प्रशिक्षण कार्यक्रम के परिणामस्वरूप उत्साह में सुधार होना आवश्यक नहीं है। प्रशिक्षण स्वयं अभिप्रेरित हो सकता है यदि इसका परिणाम नए विचारों और कौशलों को सीखने से है, जिससे आत्म-संतुष्टि और गर्व महसूस होता है। याद रखने योग्य कुछ बिंदु हैं:

- i). प्रशिक्षण का प्रभाव अल्पकालिक होता है। अतः प्रशिक्षण निरंतर आधार पर दिया जाना चाहिए।
- ii). कर्मचारी में प्रशिक्षण प्राप्त करने की इच्छा होनी चाहिए क्योंकि केवल इच्छुक कर्मचारी ही सीख सकते हैं।
- iii). कर्मचारियों द्वारा अर्जित नए कौशल का अभ्यास करने के लिए उन्हें सुविधाएं और प्रोत्साहन प्रदान किया जाना चाहिए।

2.5.4. उचित समय पर प्रतिपुष्टि प्रदान करें

कर्मचारियों की अभिप्रेरणा में सुधार करने के प्रभावशाली तरीकों में से एक माध्यम उनकी कार्यप्रणाली, उपलब्धि और कार्य निष्पादन के अन्य पहलुओं पर रचनात्मक प्रतिपुष्टि देना है। भूमिका संबंधित मामलों के बारे में भावनाओं और धारणा को व्यक्त करने के लिए खुलेपन और विश्वास का माहौल बनाना होगा। इसके अलावा, बॉस को न केवल प्रतिपुष्टि देने के लिए तैयार रहना चाहिए, बल्कि अपने अधीनस्थों से प्रतिपुष्टि प्राप्त भी करनी चाहिए। रचनात्मक प्रतिपुष्टि अभिप्रेरक और व्यक्तिगत प्रभावशीलता में सुधार करने में सहायता करती है। पारिक (वर्ष 1981) के अनुसार प्रतिपुष्टि के कुछ लाभ इस प्रकार हैं:

- i). पारस्परिक संबंधों में सुधार करता है।
- ii). खुले स्वभाव की संस्कृति स्थापित करने में सहायता करता है।
- iii). विश्वास को बढ़ावा देता है।
- iv). स्वायत्तता की सुविधा प्रदान करता है।
- v). व्यवहार के बारे में सत्यापन करने योग्य डेटा प्रदान करता है।
- vi). आत्म-जागरूकता बढ़ाता है।

पारिक (वर्ष 1981) के अनुसार प्रभावशाली प्रतिपुष्टि की कुछ विशेषताएं इस प्रकार हैं:

- वर्णनात्मक होना चाहिए तथा मूल्यांकन करने योग्य नहीं होना चाहिए। जो व्यक्ति प्रतिपुष्टि देता है उसे निर्णय नहीं देना चाहिए, बल्कि यह वर्णन करना चाहिए कि उसने उस व्यक्ति के व्यवहार पर ध्यान केंद्रित किया है, न कि स्वयं व्यक्ति पर।
- डेटा-आधारित और विशिष्ट हो तथा प्रभाववादी न हो।
- सकारात्मक व्यवहार को बढ़ावा दें।
- सुझावात्मक हों और निर्देशात्मक नहीं
- निरंतरता हो
- आवश्यकता आधारित हो
- सहायता करने के इरादे से हो
- उचित अच्छा समय पर हो



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

2.5.5. परामर्श कार्यक्रम बनाएं और निष्पादित करें

कर्मचारियों के लिए अभिप्रेरणा के महत्वपूर्ण स्रोतों में से एक है- परामर्श कार्यक्रम बनाना और उसे निष्पादित करना।

परामर्श क्या होता है? परामर्श वन-टु-वन कार्य की परिस्थिति को संदर्भित करता है, जिसमें सक्षम और अनुभवी कर्मचारी कनिष्ठ कर्मचारी को एक निश्चित अवधि में नए ज्ञान और कौशल को हासिल करने में सहायता करता है। परामर्श के दौरान परामर्शदाता और परामर्श लेने वाले (या शिष्य) का रिश्ता शामिल होता है तथा परामर्शदाता की जिम्मेदारी होती कि वह परामर्श लेने वाले व्यक्ति को कौशल एवं क्षमता प्रदान करे। परामर्श प्रक्रिया परामर्श लेने वाले व्यक्ति के विकास के लिए उसमें प्रतिभा और क्षमताओं की पहचान करने में भी सहायता करती है।

परामर्श कार्यक्रम को औपचारिक या अनौपचारिक कार्यक्रम के रूप में विकसित किया जा सकता है। यह पूछताछ, अवलोकन, अन्वेषण और विचार-विमर्श की विधियों के माध्यम से युवाओं को अपने वरिष्ठों से सीखने में सहायता करता है। परामर्श की पूरी प्रक्रिया वरिष्ठों द्वारा आंतरिक कोचिंग के माध्यम से कनिष्ठ कर्मचारियों की क्षमता के निर्माण को बढ़ावा देती है। परामर्श लेने वाले व्यक्ति, परामर्शदाता के सफल और असफल अनुभवों से सीख सकते हैं।

2.5.6 उच्च उम्मीदों की अपेक्षा करें (स्व-पूर्ति भविष्यवाणी या पिग्मेलियन प्रभाव): स्व-पूर्ति भविष्यवाणी की अवधारणा मर्टन (वर्ष 1957) द्वारा विकसित की गई थी तथा उनकी पुस्तक सामाजिक सिद्धांत और सामाजिक संरचना में प्रकाशित हुई थी। मर्टन के अनुसार, हम उन अपेक्षाओं पर प्रतिक्रिया देते हैं जो दूसरों द्वारा निर्धारित की जाती हैं और हम उसे पाना चाहते हैं, भले ही वह हमारे सामान्य व्यवहार का हिस्सा न हो। इसे 'पिग्मेलियन' प्रभाव के रूप में भी जाना जाता है। ग्रीक पौराणिक कथाओं के अनुसार, पिग्मेलियन नामक एक राजकुमार था जो एक प्रसिद्ध मूर्तिकार भी था। यह मूर्तिकार राजकुमार आदर्श महिलाओं की हाथी दांत की मूर्ति बनाने में रुचि रखता था। मेहनत के साथ-साथ अपने सभी कौशलों का उपयोग करके उसने गैलाटिया नामक आदर्श महिला की मूर्ति बनाई. हुआ यह कि गैलाटिया बहुत सुंदर थी और राजकुमार पिग्मेलियन को उससे प्यार हो गया। गैलाटिया को पाने के लिए तीव्र जुनून के कारण, पिग्मेलियन ने देवी वीनस से गैलाटिया को जीवन देने के लिए प्रार्थना की। हर दिन, वह गैलाटिया को जीवित देखने की उम्मीद के साथ अपने बिस्तर से उठता था। उसका सपना एक दिन सच हो गया और उसने गैलाटिया से शादी कर ली तथा हमेशा खुश रहने लगा। उपरोक्त कहानी अपेक्षा की शक्ति का एक उदाहरण है, जो किसी मूर्ति या पत्थर को भी जीवन दे सकती है।

कार्य पर पिग्मेलियन प्रभाव

उपरोक्त काल्पनिक कहानी ने आपको पिग्मेलियन की अवधारणा को समझने में सहायता की होगी। कार्य की परिस्थिति में यह कैसे लागू होता है? यह बहुत ही सरल है। अधिकांश कर्मचारियों की अपने पर्यवेक्षकों या सहकर्मियों द्वारा उनके साथ किए जाने वाले व्यवहार के अनुसार व्यवहार करने की संभावना होती है। यदि आप किसी कर्मचारी को "आप बेकार और असक्षम हैं" कहते रहते हैं, तो कर्मचारी ज्यादातर मौकों पर उसी के अनुसार जवाब देगा। लेकिन अगर आप किसी कर्मचारी से कहते रहते हैं कि "आप मेरे लिए महत्वपूर्ण हैं। मुझे आपकी उत्कृष्टता पर विश्वास है और आप अधिक योगदान देंगे", तो आप पाएंगे कि कर्मचारी आपकी अपेक्षा पर खरा उतरेगा।

कर्मचारी के बारे में अपेक्षाएँ बनाना स्वाभाविक और अपरिहार्य है और आपकी अपेक्षा का उनकी अभिप्रेरणा पर निश्चित प्रभाव पड़ने वाला है। यद्यपि, यह स्पष्ट होना चाहिए कि अपेक्षा की भी एक सीमा होती है। अक्सर कर्मचारी सकारात्मक अपेक्षा के माध्यम से अपना व्यवहार बदलते हैं और अपने प्रदर्शन में सुधार करते हैं। हालाँकि, सुधार की सीमा उनकी क्षमता से अधिक नहीं हो सकती है। इसके अलावा, कुछ मामलों में, लोग आपकी अपेक्षाओं के विपरीत प्रदर्शन कर सकते हैं। इस प्रकार, यह संभव है कि जिन लोगों से आप उच्च प्रदर्शन करने की उम्मीद करते थे, वे कम प्रदर्शन करने वाले बन जाएँ और जिन्हें आपने खराब प्रदर्शन करने वाला माना, वे उच्च प्रदर्शन करने वाले बन जाएँ।

यह जानना भी महत्वपूर्ण है कि बहुत अधिक अपेक्षा का प्रभाव बहुत निम्न स्तर की अपेक्षा के बराबर होगा क्योंकि बहुत उच्च स्तर की अपेक्षाएँ केवल अधिक भय और चिंताएँ लाएंगी। आवश्यकता एक बहुत ही उचित और औसत स्तर से ऊपर की अपेक्षा रखने की है।

2.6 सारांश

अभिप्रेरणा व्यक्ति की विशेष लक्ष्य को पूरा करने की दिशा में कार्य करने की प्रवृत्ति है, जो लोगों की अधूरी आवश्यकताओं को दर्शाती है। अभिप्रेरणा आवश्यकताओं, इच्छाओं और प्रोत्साहनों की परस्पर क्रिया है (लुथंस, वर्ष 1995)। 'अभिप्रेरणा' शब्द का मूल अर्थ चलते रहना है, जो लैटिन शब्द मूवर से लिया गया है। लुथंस (वर्ष 1995) के अनुसार, "अभिप्रेरणा एक ऐसी प्रक्रिया है जो शारीरिक या मनोवैज्ञानिक कमी या आवश्यकताओं से आरंभ होती है तथा जिसका उद्देश्य लक्ष्य या प्रोत्साहन प्राप्त करने के लिए व्यवहार या इच्छा को सक्रिय करना है"।

विस्तार पर्यवेक्षकों में फील्ड विस्तार कार्यकर्ताओं को अभिप्रेरित करने और उनका नेतृत्व करने की क्षमता होनी चाहिए ताकि फील्ड एजेंट नियमित कार्यों से अधिक निष्पादन करें तथा उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए पर्यवेक्षकों को विस्तार कार्य में शामिल किया जाना चाहिए। इस यूनिट में अभिप्रेरणा के विभिन्न



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

सिद्धांतों पर चर्चा की गई हैं जैसे मैस्लो की आवश्यकता के पदानुक्रम सिद्धांत, हर्ज़बर्ग के दो फैक्ट्री सिद्धांत तथा समानता(इक्विटी) सिद्धांत।

विस्तार पेशेवरों की अभिप्रेरणा को बढ़ाने के लिए कुछ अभ्यास हैं- निष्पादन को पुरस्कृत करना, नए कौशल हासिल करने के अवसर प्रदान करना, उचित समय पर प्रतिपुष्टि देना, परामर्श कार्यक्रम बनाना और उसे निष्पादित करना, उच्च उम्मीदों की अपेक्षा करना (आत्म-पूर्ति भविष्यवाणी या पिग्मेलियन प्रभाव) और कर्मचारियों के साथ निष्पक्षता से व्यवहार करना।

2.7 अपनी प्रगति जाँचे

स्व-जांच अभ्यास/स्व-मूल्यांकन प्रश्न

1. किसी भी संगठन में कर्मचारियों की अभिप्रेरणा क्यों महत्वपूर्ण है?
2. विभिन्न मानवीय उद्देश्यों को उदाहरण सहित समझाइए।
3. मैस्लो के अभिप्रेरणा सिद्धांत के निहितार्थ क्या हैं?
4. ग्रामीण स्तर के कार्यकर्ताओं की अभिप्रेरणा में सुधार के लिए आप कौन से व्यावहारिक उपाय सुझाएंगे?

2.8. अन्य अध्ययन

1. एडम्स, जे.एस. (वर्ष 1963)। 'टुवाइस एन अंडरस्टैंडिंग ऑफ इक्विटी', जर्नल ऑफ एबनार्मल एंड सोशल साइकोलॉजी, 67 (5), पृ. 422 -436
2. बुफोर्ड, जे.ए., ए.जी. बेडियन और जे.आर. लिंडनर (वर्ष 1995)। विस्तार प्रबंधन, ओहियो स्टेट यूनिवर्सिटी एक्सटेंशन: कोलंबस
3. लोके, ई. और जे.एफ. ब्रायन (वर्ष 1966) कोग्नेटिव ऐस्पेक्ट ऑफ साइकोमोटर परफॉर्मंस: निष्पादन के स्तर पर निष्पादन लक्ष्यों के प्रभाव, जर्नल ऑफ एप्लाइड साइकोलॉजी, वॉल्यूम 50, पृ. 286-291.
4. लुथंस, एफ. (वर्ष 1995)। संगठनात्मक व्यवहार, मैकग्रा-हिल, इंक.: न्यूयॉर्क।
5. मैस्लो, ए.एच. (वर्ष 1943)। "मानव अभिप्रेरणा का सिद्धांत", मनोवैज्ञानिक समीक्षा, जुलाई 1943, पृ. 370-396.
6. पारिक उदय और टी.वी. राव (वर्ष 1982)। अनुभव के माध्यम से अभिप्रेरणा विकसित करना, ऑक्सफोर्ड व आईबीएच प्रकाशन कंपनी: नई दिल्ली
7. पारिक, यू. (वर्ष 1981)। 'इंटरपर्सनल फीडबैक', पारिक यू. व अन्य (वर्ष 1981)। संगठनों में व्यवहार प्रक्रियाएं, ऑक्सफोर्ड और आईबीएच प्रकाशन कंपनी: नई दिल्ली

-
8. स्टोनर, जे.ए.एफ., आर.ई. फ्रीमैन और डी.आर. गिल्बर्ट, जूनियर (वर्ष 1999)। मैनेजमेंट, प्रेंटिस-हॉल ऑफ इंडिया : नई दिल्ली
 9. विजयरागवन, के., प्रेमलता सिंह और मोनिका वासन (वर्ष 2003), प्रबंधन विकास: विस्तार और विकास पेशेवरों के लिए प्रशिक्षण मॉड्यूल, कृषि विस्तार प्रभाग, आईएआरआई, नई दिल्ली



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

यूनिट 3: रचनात्मकता प्रक्रियाएं और अभ्यास

मुख्य आकर्षण

- रचनात्मकता की अवधारणा और अर्थ
- रचनात्मकता के घटक
- रचनात्मकता की प्रक्रिया
- रचनात्मक चिंतन की प्रकृति
- अपसारी चिंतन पर स्व-जांच अभ्यास
- अपसारी चिंतन में सुधार के तरीके
- रचनात्मक समस्या के समाधान की तकनीक
- सारांश
- अपनी प्रगति जाँचे
- अन्य अध्ययन

3.0 उद्देश्य

इस यूनिट का अध्ययन करने के बाद, आप इस योग्य हो जाएंगे कि:

1. रचनात्मकता के अर्थ, घटकों और प्रक्रिया को समझ सकेंगे
2. विश्लेषणात्मक और अपसारी चिंतन के बीच अंतर स्पष्ट कर सकेंगे
3. अपसारी चिंतन को बढ़ाने के लिए विभिन्न तरीकों की पहचान कर सकेंगे
4. रचनात्मक समस्या के समाधान के लिए विभिन्न तकनीकों को जान सकेंगे

3.1 प्रस्तावना

सामाजिक-आर्थिक और पर्यावरणीय परिवर्तन के संदर्भ में, विस्तार संगठनों को निरंतर नए विचार विकसित करने होंगे तथा कृषि उत्पादन, उत्पादकता और आय में वृद्धि के लिए बेहतर विस्तार मॉडल तैयार करने होंगे। इसके अलावा, विकासशील देशों में विस्तार संगठनों को अपने कर्मचारियों में पेशेवर अक्षमता और अभिप्रेरणा की कमी की समस्याओं से निपटने के लिए अभिनव प्रशिक्षण पद्धतियों और पुरस्कार प्रणाली की आवश्यकता है।

दो गुण जो प्रभावशाली विस्तार प्रबंधकों को दूसरों से अलग करते हैं, वे हैं रचनात्मकता और नवीनता। गैर-रचनात्मक और पारंपरिक विस्तार प्रबंधक समस्याओं का सामना करने पर भय और

चिंताग्रस्त हो जाएंगे। जबकि, रचनात्मक दिमाग समस्याओं के विभिन्न समाधान खोजने में सहायता करता है।

3.1. रचनात्मकता की अवधारणा और अर्थ

रचनात्मकता शब्द का अर्थ अलग-अलग लोगों के लिए भिन्न-भिन्न हैं। स्पष्ट रूप से रचनात्मकता को परिभाषित करना बहुत मुश्किल है। यंग (वर्ष 1985) के अनुसार, रचनात्मकता शब्द लैटिन शब्द 'क्रीअरे' और ग्रीक शब्द 'क्रेनेइन' से बना है। 'क्रीअरे' का अर्थ है बनाना और 'क्रेनेइन' का अर्थ है पूर्ति करना। इस प्रकार, रचनात्मकता शब्द के मूल अर्थ के विश्लेषण से ज्ञात होता है कि रचनात्मकता का संबंध कुछ नयापन या बेहतर करने से है। गिलफोर्ड (वर्ष 1967) ने रचनात्मकता को अपसारी चिंतन की क्षमता के रूप में परिभाषित किया है, जिसमें समस्याओं के प्रति संवेदनशीलता, लचीलापन, नियमितता, मौलिकता और विवरण शामिल हैं। टॉरेंस (वर्ष 1962) के अनुसार रचनात्मकता समस्याओं, कमियों, ज्ञान में अंतराल, लापता तत्वों, विसंगतियों आदि के प्रति संवेदनशील बनने, कठिनाई की पहचान करने, समाधान खोजने, अनुमान लगाने या कमियों के बारे में परिकल्पना करने, इन परिकल्पनाओं का परीक्षण और पुनः परीक्षण करने तथा संभवतः उन्हें संशोधित एवं पुनः परीक्षण करने और अंत में परिणामों को संप्रेषित करने की प्रक्रिया है।”

एक रचनात्मक व्यक्ति अपनी नवीनता के माध्यम से पुरानी चीजों को संशोधित करके योगदान देता है। रचनात्मकता के माध्यम से किए गए कार्य व्यक्ति को उसकी पूरी संभव क्षमता का एहसास दिलाने में सहायता करते हैं। यंग (वर्ष 1985) के हवाले से मैस्लो (वर्ष 1968) कहते हैं, "दूसरे दर्जे की पेंटिंग की तुलना में पहले दर्जे का सूप बनाना बेहतर है"। यह कहने की आवश्यकता नहीं कि रचनात्मकता में किसी की पूरी क्षमता की अभिव्यक्ति और वह क्या बनना चाहता है शामिल हो सकते हैं। यंग (वर्ष 1985) के अनुसार, रचनात्मकता करने और होने का विरोधाभासी एकीकरण है। इस प्रकार, यह हमारी दुनिया के साथ लचीली मुठभेड़ है - सक्रिय जाने दो, आक्रामक ग्रहणशीलता, निष्क्रिय प्रतिक्रिया। यह नई दिशाओं, नए समाधानों और नए दृष्टिकोण को खोजने के लिए आत्मसातकरण और एकीकरण की धुवाभिसारिता है। यह हमारे तार्किक पक्ष का हमारे अंतःक्रियात्मक पक्ष के साथ, हमारे बाएं मस्तिष्क को हमारे दाएं के साथ एकीकरण है"। रचनात्मकता को समस्याओं को हल करने के लिए उपयोगी नए विचारों, तकनीकों या उत्पादों का उत्पादन करने की क्षमता; नए विचारों के लिए खुला दृष्टिकोण, प्रयोग और अन्वेषण करने की इच्छा; तथा किसी की पूरी क्षमता का एहसास दिलाने की इच्छा के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। यह कहा गया है कि रचनात्मकता बुद्धिमत्ता से संबंधित नहीं है, न ही यह शिक्षा

का कार्य है और न ही केवल जानकारी का संचय। लेकिन रचनात्मकता को क्षमता, दृष्टिकोण और प्रक्रिया के रूप में माना जा सकता है। (हैरिस, वर्ष 1998)

रचनात्मकता में खोज और अन्वेषण शामिल हैं और यह एक ऐसी चिंतन की मांग करता है जो चीजों को सामान्य तरीके से देखने से बहुत दूर है। इस प्रकार रचनात्मकता किसी व्यक्ति के मनोवैज्ञानिक या व्यक्तित्व लक्षणों से संबंधित होती है, जिसका अपना दृष्टिकोण है, जो नए विचारों को शामिल करने के लिए खुला होता है। उदाहरण के लिए, जब कोई व्यक्ति किसी समस्या का सामना करता है, तो रचनात्मक व्यक्ति के द्वारा सकारात्मक दृष्टिकोण और खुले दिमाग से अपने संगठन के भीतर या बाहर नवीन विचारों की खोज करने की अधिक संभावना होती है।

एक रचनात्मक व्यक्ति में साहसिक भावना भी होती है और वह पैटर्न को बिना भ्रमित हुए देखने की क्षमता रखता है। कोलंबस द्वारा समुद्री मार्ग से भारत पहुंचने का जो साहस दिखाया गया वह इस मामले का एक उत्कृष्ट उदाहरण है, जिसके परिणामस्वरूप अमेरिका की खोज हुई। कोलंबस उसके समय में रह रहे लोगों द्वारा तय किए गए निर्धारित सीमा से आगे जाने को तैयार था। उसके सोचने का पैटर्न अद्वितीय था, जिसमें खतरनाक यात्रा के माध्यम से आत्म-सिद्धि शामिल था। यह पुष्टि करता है कि रचनात्मकता में वे दृष्टिकोण शामिल हैं जो किसी की क्षमता को साकार करने में सहायता करते हैं। दृष्टिकोण का एक अन्य पहलू है चीजों को आप किस तरीके से देखते हैं। रचनात्मकता में न केवल नवीन चिंतन शामिल है जिसके परिणामस्वरूप खोज किए जाते हैं बल्कि एक ही वस्तु या स्थिति को विभिन्न दृष्टिकोणों से देखना भी शामिल है। इस प्रकार, किसी व्यक्ति द्वारा सामना की जाने वाली समस्या को कम रचनात्मक दिमाग द्वारा विकास के लिए एक बाधा के रूप में देखा जा सकता है, जबकि उन्हीं समस्याओं को विकास के लिए चुनौती या अवसर के रूप में भी देखा जा सकता है।

3.2 रचनात्मकता के घटक

रचनात्मकता किसी व्यक्ति के व्यक्तित्व का एकमात्र घटक नहीं है क्योंकि इसके कई आयाम हैं। गिलफोर्ड (वर्ष 1967) के अनुसार रचनात्मकता के विभिन्न घटक इस प्रकार हैं:

- विचारात्मक प्रवाह:** यह समस्याओं को हल करने के लिए कई प्रकार के विचारों को विकसित करने की क्षमता है।
- लचीलापन:** यह बदलते परिवेश और परिस्थितियों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए व्यवहार में परिवर्तन करने की क्षमता को संदर्भित करता है।
- मौलिकता:** मौलिकता में उन विचारों का विकास शामिल है जो अद्वितीय, आदर्श और उपयोगी हैं। हम सभी क्रॉस-परागण के सिद्धांत का उपयोग करते हुए संकर किस्मों के विकास से परिचित हैं।

यद्यपि, ट्रांसजेनिक किस्मों का विकास नवीन और उपयोगी विचार है, जो फसल उत्पादन और उत्पादकता बढ़ाने में अधिक भरोसेमंद साबित हो सकता है।

d) **विस्तार से समझाने की क्षमता:** बिना किसी रुकावट के विशिष्ट और प्रासंगिक जानकारी के साथ विस्तार से व्याख्या करने की क्षमता।

आमतौर पर यह माना जाता है कि रचनात्मकता में विचारों की अचानक खोज या अभिप्रेरणा के अचानक कौंधने से उत्पन्न उत्पादों का विकास शामिल है। अनेक अवसरों पर यह कथन सत्य नहीं है। यद्यपि नए विचार अभिप्रेरणा के अचानक कौंधने से विकसित हुए हैं (उदाहरण: आइंस्टीन की द्रव्यमान को ऊर्जा में बदलने के लिए सूत्र की खोज और इसके विपरीत)। इस तरह के घटनाक्रम बहुत दुर्लभ हैं और सामान्य घटना नहीं हैं। रचनात्मक विचारों और उत्पादों का विकास एक सतत और धीमी प्रक्रिया है। इसमें निम्नलिखित चरण होते हैं: तैयारी, ऊष्मायन, प्रदीपन, आसवन(सही चुनाव), पसीना बहाना और मूल्यांकन।

3.4. रचनात्मकता की प्रक्रिया

वालस (वर्ष 1926) के अनुसार, रचनात्मक प्रक्रिया में तैयारी, ऊष्मायन, प्रदीपन और सत्यापन जैसे चार चरण शामिल हैं। पेट्टि (वर्ष 1998) ने रचनात्मक प्रक्रिया के निम्नलिखित छह चरणों की पहचान की है: अभिप्रेरणा, स्पष्टीकरण, मूल्यांकन, आसवन, ऊष्मायन और पसीना बहाना। रचनात्मक प्रक्रिया के विभिन्न चरणों का विश्लेषण दर्शाता है कि रचनात्मक प्रक्रिया के निम्नलिखित चरण महत्वपूर्ण हैं: तैयारी, ऊष्मायन, प्रदीपन, आसवन(सही चुनाव), पसीना बहाना (परिश्रम) और मूल्यांकन।

तैयारी: तैयारी करने के इस चरण में विभिन्न परिप्रेक्ष्यों या दृष्टिकोणों से किसी समस्या की पहचान और विश्लेषण करना शामिल है। यह समस्या से संबंधित प्रासंगिक डाटा और सामग्री के संग्रह की मांग करता है ताकि स्वयं इससे परिचित हो सकें। मुद्दों से संबंधित शक्तियों, कमजोरियों और अवसरों का विश्लेषण करने के अलावा, परिचित होने के लिए गतिविधियां जैसे सुनना, ग्रहण करना, तुलना करना और विरोधाभास भी शामिल हैं। ऐसा देखा गया है कि रचनात्मक व्यक्ति समस्या की विस्तृत तस्वीर प्राप्त करने के लिए विभिन्न स्रोतों से सुनने और पढ़ने में रुचि रखते हैं। एक बार पर्याप्त सामग्री एकत्र हो जाने के बाद, तुलना और विरोधाभास के माध्यम से प्राप्त जानकारी का विश्लेषण करना आवश्यक है।

ऊष्मायन: ऊष्मायन में दो घटक होते हैं अर्थात् हमारे चेतन मन से समस्या को दूर करना और अचेतन मन को समस्या से निपटने की अनुमति देना। इस अवस्था के दौरान, समस्या चेतन मन के स्तर से नीचे गहराई तक डूब जाती है। इस प्रकार, ऊष्मायन अवधि के दौरान, हमारे चेतन मन के माध्यम से, जो विचारों के प्रदीपन के लिए मार्ग बनाने में सहायता करता है, किसी को समस्या से संबंधित कुछ भी करने के लिए नहीं कहा जाता है। पेट्टि (वर्ष 1998) के अनुसार, ऊष्मायन की अवधि के निम्नलिखित लाभ हैं:

- यह अचेतन मन को समाधान खोजने के लिए समय देता है
- विश्राम का समय और अधीरता से मुक्त मन को स्पष्ट रूप से सोचने में सहायता मिलती है
- ऊष्मायन की अवधि भी विचारों के निष्पक्ष मूल्यांकन में सहायता करती है

प्रदीपन: ऊष्मायन चरण के दौरान चेतन मन समस्या को भूल जाता है। यद्यपि, अचेतन मन सक्रिय रूप से समाधान की खोज करता रहता है, जिसके परिणामस्वरूप अप्रत्याशित "यूरेका" जैसे तरीके से समाधान का रहस्योद्घाटन हो सकता है। इस प्रक्रिया को प्रदीपन कहा जाता है।

उदाहरण के लिए फ्रांसीसी गणितज्ञ हेनरी पॉइन्केयर द्वारा 'फ्यूचियन फ्यूजन' फंक्शन के रूप में ज्ञात समीकरण की खोज इस बिंदु को स्पष्ट करता है। हेनरी पॉइन्केयर एक गणितीय समस्या को हल करने का प्रयास कर रहे थे। लेकिन उन्हें इसमें कोई सफलता हाथ नहीं लगी। वह जितना अधिक समस्या को हल करने की कोशिश करते थे, उतना ही वह भ्रमित हो जाते थे। एक दिन, उन्हें एक विषय पर एक सम्मेलन में भाग लेने के लिए बुलाया गया, जिसका गणित से कोई संबंध नहीं था। उन्होंने अपनी गणित की समस्या को भूलकर यात्रा शुरू की। जैसे ही उन्होंने यात्रा के लिए बस में कदम रखा, उनके दिमाग में समस्या का समाधान आ गया, जबकि वे गणित की समस्या के बारे में नहीं सोच रहे थे। यह कहा जाता है कि न्यूटन, एडिसन और अन्य महान वैज्ञानिकों ने इसी तरह के अनुभवों के माध्यम से मुश्किल मुद्दों का समाधान खोजा है। हममें से अधिकांश लोगों ने भी ऐसी ही स्थितियों का अनुभव किया होगा जो अचेतन मन की शक्ति बयान करते हैं।

आसवन(सही चुनाव): आपने प्रदीपन प्रक्रिया के माध्यम से किसी समस्या के समाधान के लिए कई विचार विकसित किए हैं। अब आपके सामने सवाल यह है कि 'समस्या को हल करने के लिए किस विचार को चुना जाएगा'? इस प्रक्रिया को आसवन कहा जाता है। यह ध्यान देना महत्वपूर्ण है कि यह जरूरी नहीं कि रचनात्मक लोगों को अन्य लोगों की तुलना में बेहतर विचार मिले। उनके पास सिर्फ बेहतर विचारों को पहचानने की क्षमता है तथा विशेष रूप से उन पर कार्य करने का साहस है (पेट्टि, वर्ष 1998)। किसी विशेष विचार का चुनाव उसकी आवश्यकता और लक्ष्य पर निर्भर करता है। निम्नलिखित प्रश्न पूछे जाने चाहिए: "ये विचार मुझे कहाँ ले जाएंगे?" और "क्या वह यही है जहाँ मैं जाना चाहता हूँ" (पेट्टि, वर्ष 1998)।

पसीना बहाना (परिश्रम): आपको याद होगा कि तैयारी चरण में समस्याओं से संबंधित आंकड़े एकत्र किए जाते हैं। ऊष्मायन चरण हमें अपने चेतन मन द्वारा समस्या को भूलने में सहायता करता है। प्रदीपन चरण में आपको कई विचार प्राप्त होते हैं। आसवन चरण में आप सही विचार चुनते हैं जो हमारे प्रयोजन या उद्देश्य के अनुरूप होता है। पेट्टि (वर्ष 1998) के अनुसार, पसीना बहाना (परिश्रम)चयनित विचार पर कार्य करने की दृढ़ता या हठ और उसे पूर्ण करना दर्शाता है। आपको एडिसन का प्रसिद्ध उद्धरण याद होगा कि 'प्रतिभा एक प्रतिशत प्रेरणा और 99 प्रतिशत पसीना है'। कई मौकों पर रचनात्मक विचारों की कोई कमी नहीं होती लेकिन आत्मविश्वासी व्यक्तियों की कमी होती है जो विचारों पर कार्य करना जारी रखें और जीवन में आने वाली सभी बाधाओं के विरुद्ध कड़ी मेहनत करें। पसीने(परिश्रम) में सफल होने के लिए निम्नलिखित मनोवैज्ञानिक विशेषताओं का चयन करना चाहिए:

- ✓ विचारों के प्रति प्रतिबद्धता, जो व्यक्ति को कठिनाई का सामना करने पर हार न मानने में सहायता करती है
- ✓ चुने गए विचार पर अधिक भरोसा और विश्वास होना। अधिक उत्साह और शक्ति के साथ कार्य करने की क्षमता होना
- ✓ मध्यम जोखिम उठाने की क्षमता होना

मूल्यांकन: मूल्यांकन के अंतर्गत सुधार के लिए चुने गए विचार का सत्यापन किया जाता है। चुने गए विचारों की प्रकृति के अनुसार मूल्यांकन की प्रक्रिया में कुछ दिनों से लेकर कुछ वर्षों तक का समय लग सकता है और इसमें मापदंडों की पहचान के साथ-साथ नए विचारों के कार्यान्वयन के माध्यम से सफलता के इन मापदंडों को किस हद तक हासिल किया गया है, भी शामिल है।

3.5 रचनात्मक चिंतन की प्रकृति

आपसे निम्नलिखित समस्याओं का उत्तर देने का अनुरोध किया जाता है:



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

समस्या सं. 1

- ✓ इनमें 'विषम शब्द' का पता लगाएं।

ELPPA OGNAM EGNARO TNA

- ✓ कौन सी संख्या गायब है?

1	2	3	4
2	4	6	8
4	8	12	16
8	16	24	?

क्या आपको उपरोक्त प्रश्नों के उत्तर मिले? विषम शब्द क्या था? यदि आप एक बार फिर से प्रश्न को देखेंगे, तो आप पाएंगे कि चार शब्द उल्टे क्रम में लिखे गए हैं तथा पहले तीन शब्द फलों से संबंधित हैं और अंतिम शब्द कीट से संबंधित है। इस प्रकार जो विषम शब्द बाकी के साथ मेल नहीं खाता वह 'TNA' है। दूसरा प्रश्न में गायब संख्या क्या थी? आप आसानी से पता लगा सकते हैं कि गायब संख्या 32 थी। उपरोक्त समस्याओं का समाधान खोजने में किस प्रकार की सोच शामिल थी? इसे विश्लेषणात्मक या अभिसरण चिंतन कहा जाता है। अब समस्या सं. 2 पर चलते हैं।

समस्या सं. 2

"आपको कृषि उप निदेशक के रूप में पदोन्नत किया गया है और एक नए जिले में स्थानांतरित कर दिया गया है। जैसे ही आप पदभार संभालते हैं, आपको कपास की फसलों की क्रॉनिक विफलता की समस्या का सामना करना पड़ता है। अधिकांश किसानों को अनुशंसित समय और मात्रा से अधिक रासायनिक कीटनाशकों का छिड़काव करते पाया गया। कपास के कीटों ने कीटनाशकों के लिए प्रतिरोधक क्षमता विकसित कर लिया है। मुद्दा यह है कि कपास के कीटों को कैसे नियंत्रित किया जाए। आप इस समस्या को कैसे हल करेंगे तथा कैसे किसानों के उत्पादकता और राजस्व में वृद्धि करेंगे"।

दूसरी समस्या पर आपका उत्तर क्या है? क्या आपका उत्तर एक सही समाधान तक सीमित है या कई विकल्पों तक? यदि आप अपने उत्तर की तुलना दूसरों के उत्तर से करते हैं, तो क्या आप एक समान समाधान पाते हैं या भिन्न-भिन्न विचार? उपरोक्त समस्या को हल करने में किस प्रकार की सोच शामिल है? इसे अपसारी या रचनात्मक चिंतन कहा जाता है।

3.5.1 विश्लेषणात्मक बनाम अपसारी चिंतन: समस्या 1 और 2 का समाधान खोजने के आपके अनुभव ने दिखाया कि मूल रूप से दो प्रकार की चिंतन या समस्या-समाधान गतिविधियां हैं। एक विश्लेषणात्मक चिंतन कहलाता है तथा दूसरे को अपसारी या रचनात्मक चिंतन के रूप में जाना जाता है। आप जानते हैं कि मस्तिष्क के दो भाग होते हैं, दायां मस्तिष्क और बायां मस्तिष्क। बायां मस्तिष्क विश्लेषणात्मक

चिंतन में सक्रिय रूप से शामिल है। हमारी औपचारिक शिक्षा प्रणाली ने बाएं मस्तिष्क या विश्लेषणात्मक सोच के उपयोग पर अत्यधिक बल दिया है। जो समस्याएँ विश्लेषणात्मक प्रकृति की होती हैं, उनके समाधान बहुत कम या सीमित होते हैं। उदाहरण के लिए, प्रश्न 'रेलगाड़ी द्वारा बैंगलोर शहर और हैदराबाद के बीच की दूरी कितनी है' के लिए, केवल एक ही सही उत्तर है। विश्लेषणात्मक प्रश्नों को हल करने के लिए तर्क और गणित के प्रयोग की आवश्यकता होती है। विश्लेषणात्मक चिंतन को अभिसरण या ऊर्ध्वाधर चिंतन के रूप में भी जाना जाता है। सही या अनोखा उत्तर विभिन्न स्रोतों से प्राप्त सामग्रियों से मिलता है। विभिन्न तथ्यों के संग्रह के आधार पर केवल कुछ ही समाधान उपलब्ध होंगे।

विश्लेषणात्मक चिंतन के विरोधाभास, रचनात्मक या अपसारी चिंतन में कई समाधान होते हैं। कोई सही या अच्छा उत्तर नहीं है। यह कल्पनाशील है। निम्नलिखित प्रश्न समाधान के लिए अपसारी चिंतन की मांग करते हैं: आप सरकारी कार्यालयों में भ्रष्टाचार कैसे रोकेंगे? क्या होगा अगर आदमी को पंख मिल जाए? क्या होता यदि उर्वरकों की खोज नहीं की गई होती? अपसारी चिंतन आगमनात्मक और कल्पनाशील प्रकृति की होती है। किसी विशेष समस्या को हल करने के लिए बड़ी संख्या में विचार उत्पन्न होते हैं। यह अनेक संभावित समाधान खोजने के लिए अलग-अलग प्रकार से आगे बढ़ने की स्वतंत्रता प्रदान करता है।

3.5.2. अभिसरण और अपसारी चिंतन की संपूरकता: यह ध्यान देना महत्वपूर्ण है कि वास्तविक जीवन में, अपसारी या अभिसरण चिंतन का कोई विभाजन नहीं होता है। दोनों समस्याओं को हल करने के लिए आवश्यक हैं और वे एक दूसरे के संपूरक हैं। प्रत्येक व्यक्ति के पास अपसारी और अभिसरण दोनों प्रकार के चिंतन से संबंधित पर्याप्त क्षमताएं होती हैं। किसी विशेष समस्या का समाधान खोजने में हम अभिसरण और अपसारी चिंतन दोनों का उपयोग करते हैं। अभिसारी चिंतन से अपसारी चिंतन को जानबूझकर अलग करने की आवश्यकता है क्योंकि हमारी आधुनिक शिक्षा प्रणाली ने अभिसरण चिंतन को अधिक महत्व दिया है। अपसारी चिंतन को पर्याप्त महत्व नहीं दिया गया है क्योंकि ऐसा लगता है कि यह अभिसरण चिंतन के समुद्र में खो गया है।

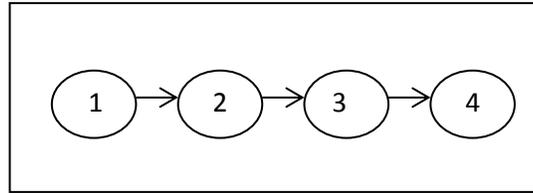
3.5.3. पार्श्व और ऊर्ध्वाधर चिंतन: रचनात्मकता के सुप्रसिद्ध लेखक, एडवर्ड डी बोनो ने पार्श्व और ऊर्ध्वाधर चिंतन शब्द को लोकप्रिय बनाया है जो क्रमशः अपसारी और अभिसरण चिंतन के अलावा और कुछ नहीं है। जो लोग पार्श्व चिंतन को विस्तृत रूप से समझना चाहते हैं, उन्हें डी बोनो की "लेटरल थिंकिंग - ए टेक्स्ट बुक ऑफ क्रिएटिविटी" शीर्षक पुस्तक पढ़ने की सलाह दी जाती है। यह फिर से कहा जा सकता है कि पार्श्व और ऊर्ध्वाधर चिंतन के बीच का अंतर मौलिक और विशिष्ट है। समस्या के समाधान के लिए दोनों प्रकार की चिंतन आवश्यक हैं। यह गलती से भी नहीं माना जाना चाहिए कि अभिसरण चिंतन,

अपसारी चिंतन से अधिक प्रभावशाली है या इसका उल्टा। डी बोनो (वर्ष 1970) ने पार्श्व और ऊर्ध्वाधर चिंतन के बीच निम्नलिखित अंतर बताए हैं।

चयनात्मक बनाम सृजनात्मक: डी बोनो के अनुसार, ऊर्ध्वाधर चिंतन का संबंध क्या सही है के साथ है। जबकि पार्श्व चिंतन का संबंध समृद्धि या विविधता से है। इसके अलावा, ऊर्ध्वाधर चिंतन अन्य मार्गों को छोड़कर एक मार्ग का चयन करती है। पार्श्व चिंतन चयन नहीं करती बल्कि अन्य मार्ग खोलने का प्रयास करती है। अतः पार्श्व चिंतन में समस्या के लिए एक आशाजनक दृष्टिकोण पता लगाने पर जोर दिया जाता है, जबकि ऊर्ध्वाधर चिंतन में जितना संभव हो उतने विकल्प खोजने पर जोर दिया जाता है।

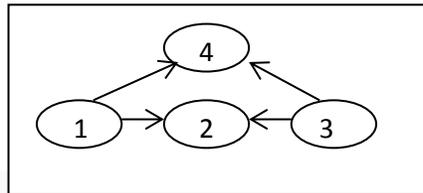
विश्लेषणात्मक बनाम उत्तेजक: ऊर्ध्वाधर चिंतन विश्लेषणात्मक है जबकि पार्श्व चिंतन उत्तेजक है।

अनुक्रमिक बनाम छलांग लगाना: ऊर्ध्वाधर चिंतन हमेशा एक समय में एक कदम चलते हैं तथा प्रत्येक कदम पिछले कदम से संबंधित होता है। जबकि, पार्श्व चिंतन क्रमिक रूप से आगे नहीं बढ़ते। इसमें वे चिंतन शामिल हो सकते हैं, जो नए बिंदु पर छलांग लगाते हैं और बाद में लापता बिंदु को भरते हैं। उदाहरण के लिए, चित्र 1 ऊर्ध्वाधर चिंतन को दर्शाता है:



चित्र.1. अनुक्रमिक कदम (डी बोनो, वर्ष 1970)

यह एक से शुरू होकर दो तक जाता है तथा उसके बाद तीन और चार तक जाता है। लेकिन पार्श्व चिंतन के मामले में (चित्र 2.) यह एक से शुरू होता है, चार तक जाता है और उसके बाद तीन पर और फिर दो पर आता है।



चित्र 2. कूदना

सही होने की आवश्यकता बनाम सही न होने की आवश्यकता: यह ध्यान देना बहुत दिलचस्प है कि ऊर्ध्वाधर चिंतन प्रक्रिया में, प्रत्येक कदम पर सही होने की आवश्यकता होती है। उदाहरण के लिए, गणित की समस्या को हल करने के लिए, जिसमें कई कदम शामिल हैं, अंतिम सही उत्तर पर पहुंचने के लिए प्रत्येक कदम सही होना चाहिए। जबकि, पार्श्व चिंतन के मामले में प्रत्येक कदम पर सही होने की आवश्यकता नहीं है। अंत में सही उत्तर पाने के लिए कभी-कभी गलत कदम भी उठाने पड़ते हैं।

अप्रासंगिक को बहिष्कार करना बनाम घुसपैठ को शामिल करना: ऊर्ध्वाधर चिंतन उन चीजों का बहिष्कार करती है, जो अप्रासंगिक हैं, जबकि पार्श्व चिंतन बाहरी हस्तक्षेप और मौके पर घुसपैठ को आमंत्रित करती है। मौके पर अप्रासंगिक घुसपैठ द्वारा स्थापित पैटर्न को परिवर्तित करने और चुनौती देने की संभावना है, जिसका परिणाम नए पैटर्न या अभ्यास हो सकती हैं।

अति संभावित मार्ग का अनुसरण बनाम कम से कम संभावित मार्ग की खोज: ऊर्ध्वाधर चिंतन में इस्तेमाल किया जाने वाले मार्ग का अनुसरण करना शामिल है, जो चौड़ा और स्पष्ट है। इस्तेमाल किया जाने वाला मार्ग का अनुसरण करने में शामिल जोखिम बहुत कम होता है और यह सही दिशा की ओर इशारा करता है। जबकि, पार्श्व चिंतन में लक्ष्य तक पहुँचने के लिए कम से कम संभावित मार्गों की खोज करना शामिल है। कई बार, ऐसे कम से कम संभावित मार्गों की खोज करने में, जिसमें उच्च स्तर का जोखिम शामिल होता है से कोई लाभ नहीं होता है।

सीमित प्रक्रिया बनाम संभाव्य: किसी समस्या का उत्तर आमतौर पर ऊर्ध्वाधर चिंतन से अपेक्षित होता है। जबकि, पार्श्व चिंतन से किसी समस्या का कोई निश्चित उत्तर नहीं है। "ऊर्ध्वाधर चिंतन कम से कम न्यूनतम समाधान का वादा करती है। पार्श्व चिंतन अधिकतम समाधान की संभावना को बढ़ाती है, लेकिन कोई वादा नहीं करती" (डी बोनो, वर्ष 1970)।

3.6. अपसारी चिंतन पर स्वजांच अभ्यास-

- निम्नलिखित का विलोम लिखें:
(a) नीला (b) लाल (c) सफेद (d) नारंगी (e) कुर्सी (f) मेज़
- निम्नलिखित का गंध क्या है?
(a) क्रोध (b) प्रसन्नता (c) मित्रता (d) शत्रु
- निम्नलिखित का आकार क्या है?
(a) प्रेम (b) ईर्ष्या (c) तलाक (d) विवाह
- परिणाम क्या होंगे, यदि

(i) सभी किसान जैविक खेती को अपनाएं

(ii) पेट्रोल मुफ्त में उपलब्ध हो

5. निम्न को मिटाने के लिए नए-नए तरीके बताए

(i) भ्रष्टाचार

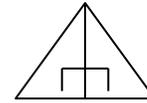
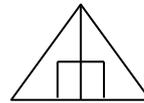
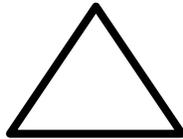
(ii) गरीबी

3.7 अपसारी चिंतन में सुधार के तरीके

3.7.1. विकल्पों के संदर्भ में चिंतन करें (आदर्श प्रवाह): विकल्पों के लिए चिंतन का तात्पर्य किसी विशेष समस्या के समाधान के लिए यथासंभव अधिक से अधिक विकल्प खोजने की क्षमता से है। यहां यह उल्लेख किया जा सकता है कि पार्श्व या अपसारी चिंतन का उपयोग करके विकल्पों की खोज सामान्य तरीके से विकल्प खोजने के परे है। विकल्पों को खोजने के सामान्य दृष्टिकोण में, व्यक्ति सर्वोत्तम संभव विकल्पों में रुचि रखता है। लेकिन पार्श्व चिंतन के मामले में, व्यक्ति की किसी समस्या को हल करने के सर्वोत्तम या सही तरीके में दिलचस्पी न होकर, अधिक से अधिक विकल्प खोजने में होती है। अपसारी चिंतन के अंतर्गत विकल्प पैदा करने का एक महत्वपूर्ण घटक है "कठोर पैटर्न को शिथिल करना और नए पैटर्न को उत्तेजित करना" (डी बोनो, वर्ष 1970)।

उदाहरण: एक ज्यामितीय आकृति के विकल्प बनाना।

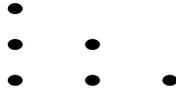
समस्या: सरल शब्दों का प्रयोग करते हुए निम्नलिखित ज्यामितीय आकृतियों का वर्णन (जितना संभव हो सके) करें:



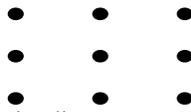
वैकल्पिक विवरण:

1. गणित में प्रयोग किया जाने वाला त्रिभुज
2. सामाजिक पिरामिड
3. एक संगठन का प्रबंधन पदानुक्रम
4. परिवार नियोजन का नारा
5. वर्ग के भीतर त्रिभुज जिसके दो ऊपरी कोने गायब हैं
6. त्रिभुज को दो समकोण त्रिभुज के रूप में देखा जा सकता है
7. चर्च या इमारत की मीनार
8. झोपड़ी

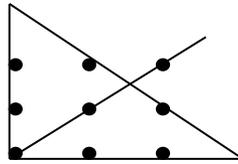
3.7.2 मान्यताओं को चुनौती देना सीखें: आपके सामने निम्नलिखित समस्या है: केवल तीन सीधी रेखाओं का उपयोग करके और बिना कलम उठाए तथा साथ ही साथ कलम को बिना पीछे लिए, क्या आप निम्नलिखित छह बिंदुओं को जोड़ सकते हैं?



आशा है कि आपने उपरोक्त समस्या को बिना किसी कठिनाई के हल कर लिया है। अब आप निम्नलिखित नौ बिंदुओं वाली समस्या को हल करने का प्रयास करें: केवल चार सीधी रेखाओं का उपयोग करके और अपनी कलम या पेंसिल उठाए बिना तथा कलम या पेंसिल को बिना पीछे लिए, क्या आप नौ बिंदुओं को जोड़ सकते हैं?



क्या आप नौ बिंदुओं को जोड़ने में सफल रहे? शायद नहीं। क्यों? आप सफल क्यों नहीं हुए, यह जानने से पहले, आइए हम आपकी समस्या का उत्तर देखें। उत्तर नीचे दिया गया है:



आप नौ बिंदुओं में जोड़ने में विफल क्यों रहे? आप बिंदुओं की बाहरी रेखा द्वारा निर्धारित सीमा के भीतर बिंदुओं को जोड़ने का प्रयास कर रहे थे। आपने धारणा बना ली कि आपको बाहरी बिंदुओं द्वारा निर्धारित सीमा से आगे नहीं जाना है। एक बार जब आप स्वयं पर थोपी गई सीमा से आगे निकल जाएंगे, तो समस्या को आसानी से हल किया जा सकता है।

हम सभी के पास अपने पिछले अनुभवों के आधार पर स्वयं पर थोपी जाने वाली सीमाएं या धारणाएं हैं। इन धारणाओं को चुनौती देने या खत्म करने की आवश्यकता है ताकि समस्याओं से निपटने में हम और अधिक रचनात्मक बन सकें। उदाहरण के लिए, प्रबंधक अपने पिछले अनुभवों के आधार पर यह मान सकता है कि कर्मचारी सामान्य रूप से आलसी होते हैं और उन्हें निकट से पर्यवेक्षण की आवश्यकता होती है। कर्मचारियों के बारे में उनकी स्वयं की धारणा का परिणाम निकट पर्यवेक्षण करना

होगा न कि कर्मचारियों को पर्याप्त स्वतंत्रता देना। जबकि, एक अभिनव प्रबंधक खुलेपन और प्रयोग के माध्यम से मान्यताओं को चुनौती देने के लिए हमेशा तैयार रहता है।

3.7.3 'क्यों' पूछने में बच्चे की तरह बनें?: हम सभी जानते हैं कि बच्चे अपने सवालों के लिए जाने जाते हैं, जो 'क्यों' से शुरू होते हैं? जब बच्चे कुछ नया देखते या अनुभव करते हैं, तो वे उत्सुक हो जाते हैं और उत्तर खोजना चाहते हैं। जबकि, जैसे-जैसे हम बड़े होते हैं हम 'क्यों' पूछना भूल जाते हैं? हो सकता है, हम कई सवालों के जवाब जानते हों। जबकि, 'क्यों' पूछकर हमारी पार्श्व और अपसारी चिंतन में सुधार किया जा सकता है। डी बोनो (वर्ष 1970) के अनुसार बच्चों और वयस्कों के बीच क्यों पूछने में अंतर इस प्रकार है:

बच्चे आमतौर पर क्यों पूछते हैं, क्योंकि उन्हें जवाब पता नहीं होता। लेकिन वयस्क जवाब जानते हुए भी, 'क्यों' पूछते हैं। 'क्यों' पूछने में, हम प्रश्न या कथन शुरू करते हैं जिसके बाद 'क्यों' होता है। और कथन की प्रतिक्रिया पर भी सवाल 'क्यों' के साथ उठाया जाता है। उदाहरण नीचे दिया गया है:

- पक्षियों के पंख क्यों होते हैं?
- क्योंकि उन्हें उड़ना है।
- उन्हें क्यों उड़ना है?
- भोजन पाने के लिए।
- क्या उन्हें बिना उड़े भोजन नहीं मिल सकता?
- हाँ, अधिकांश पक्षियों के साथ ऐसा है।
- क्यों?
- क्योंकि उनके पास भोजन पैदा करने की क्षमता नहीं है।
- उनके पास भोजन पैदा करने की क्षमता क्यों नहीं है?

ताकि वे चिंताओं से मुक्त होकर स्वतंत्र रूप से उड़ सकें।

3.7.4. डिजाइनिंग का अभ्यास: डी बोनो (वर्ष 1970) के अनुसार, डिजाइनिंग की प्रक्रिया पार्श्व चिंतन के लिए सबसे प्रभावशाली तरीकों में से एक है। कोई भी मौजूदा उत्पादों को बेहतर बनाने या पूरी तरह से नए उत्पाद के निर्माण के लिए डिजाइनिंग में शामिल किया जा सकता है। डिजाइनिंग का अभ्यास नए और मूल विचारों के साथ आगे आने से है, जो समस्याओं को हल करने या समस्याओं को नए तरीके से देखने में व्यावहारिक रूप से उपयोग होते हैं। यहां यह उल्लेख किया जा सकता है कि डिजाइनिंग का अभ्यास प्रतिभागियों को उनकी पार्श्व चिंतन में सुधार करने में सहायता करना है, न कि उनके डिजाइनिंग कौशल को। विचारों का आलोचनात्मक मूल्यांकन स्थगित कर दिया गया है।

उदाहरण: 1. नारियल तोड़ने वाली मशीन की डिजाइनिंग।

उद्देश्य: नारियल तोड़ने वाली मशीन डिजाइन करने के विभिन्न तरीकों को दर्शाना।

अभ्यास नारियल तोड़ने के उद्देश्य हेतु मशीनरी डिजाइन करने के विभिन्न तरीकों को दर्शाने के विचार के साथ आयोजित किया जा सकता है। डिजाइन करते समय, पूरे ऑपरेशन को अलग-अलग कार्यों में बांटना बेहतर होता है। उदाहरण के लिए, नारियल तोड़ने की मशीन को डिजाइन करने के मामले में, निम्नलिखित प्रश्न विभिन्न कार्यों को दर्शाते हैं, जिन्हें मशीन के अंग का नाम दिया जाना चाहिए:

1. आप मशीन द्वारा जमीन से नारियल तक कैसे पहुंचेंगे?
2. नारियल तोड़ने में कौन-सी क्रियाविधि अपनाई जाएगी?
3. आप नारियल को मनचाहे स्थान पर कैसे पहुंचाएंगे?
4. आप नारियल को कैसे छीलेंगे?

नारियल तक पहुंचने का कार्य लें; आपको कुछ ऐसी डिजाइन मिलने की संभावना है जो पूरी तरह से यांत्रिक होगी, जिसमें नारियल तोड़ने के लिए मनुष्य की कोई सहायता नहीं ली जाएगी। कुछ अन्य व्यक्ति ऐसी मशीन डिजाइन कर सकते हैं जिसमें मनुष्य को पेड़ की चोटी तक ले जाकर नारियल तोड़ने का प्रावधान होगा। कुछ अन्य कंपनी का उपयोग करके नारियल तोड़ने के लिए डिजाइन विकसित कर सकते हैं। इसी तरह, आपको भिन्न-भिन्न लोगों से एक ही कार्य के लिए विभिन्न डिजाइनों प्राप्त होने की संभावना है।

3.7.5. मौलिकता के संदर्भ में सोचें: मौलिकता से तात्पर्य उन विचारों की उत्पत्ति से है जो अद्वितीय, नवीन और उपयोगी हैं। हम सभी क्रॉस-परागण के सिद्धांत का उपयोग करके संकर किस्मों के विकास से परिचित हैं। जबकि, ट्रांसजेनिक किस्मों का विकास नया और उपयोगी विचार है जो फसल उत्पादन और उत्पादकता बढ़ाने का अधिक से अधिक भरोसा देता है। बिजली के बल्ब, टेलीविजन, भाप इंजन जैसे उत्पादों के विकास के क्लासिकी मामलों को लें। उपरोक्त सभी नवाचारों के विकास में मौलिक चिंतन शामिल हैं। आइए स्वास्थ्य क्षेत्र का एक अन्य उदाहरण देखें। परंपरागत रूप से बीमारियों का इलाज उन दवाओं से किया जाता है जो बीमारियों से लड़ती हैं। जबकि, होम्योपैथी बीमारी के इलाज का नया तरीका है, जहां रोगियों को ऐसी दवाएं देकर ठीक किया जाता है, जो वास्तव में बीमारी के अनुरूप लक्षण पैदा करती हैं, यदि स्वस्थ लोगों द्वारा दवाई ली जाती है। मौलिकता को निम्नलिखित तरीकों से विकसित किया जा सकता है:

1. वैकल्पिक विचार उत्पन्न करने का अभ्यास करके।
2. लोगों को गैर-पारंपरिक तरीकों से समाधान खोजने के लिए प्रोत्साहित करके।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

3.8. रचनात्मक समस्याओं के समाधान के लिए तकनीक

3.8.1. बुद्धिशीलता (विचार मंथन): बुद्धिशीलता (ब्रेनस्टॉर्मिंग) समूह-आधारित रचनात्मकता तकनीक है जिसे किसी दिए गए प्रश्न या समस्या के आसपास पार्श्व चिंतन को प्रोत्साहित करने के लिए डिज़ाइन किया गया है। यह ओसबोर्न द्वारा 1930 के दशक के दौरान विकसित किए गए समस्या निवारण तकनीकों में से एक है, जिससे किसी व्यक्ति को बिना किसी अवरोध के अपने विचार को स्वतंत्र रूप से व्यक्त करने में सहायता मिलती है।

बुद्धिशीलता सिद्धांत

- निलंबित फैसला:** बुद्धिशीलता (विचार-मंथन) के महत्वपूर्ण पहलुओं में से एक यह है कि उत्पन्न विचारों का मूल्यांकन सत्र के अंत में ही किया जाता है। यह ध्यान में रखा जाना चाहिए कि किसी को भी विचार उत्पन्न होने के दौरान विचारों को आंकने या आलोचना करने की अनुमति नहीं है। इसका मतलब है कि तुच्छ विचार भी स्वीकार कर लिया जाएगा। प्रतिभागियों को यह कहते हुए विचारों को आंकने या मूल्यांकन करने के लिए लुभाया जाएगा कि "यह विचार हमारी परिस्थिति के तहत काम नहीं करेगा या यह समाधान नया नहीं है या इस उत्पाद की कोशिश की गई लेकिन असफल रहा"। बुद्धिशीलता सत्र के नेता को इस बात का ध्यान रखना चाहिए कि उपरोक्त सभी टिप्पणियों पर ध्यान न दिया जाए और यह स्पष्ट कर दें कि विचारों का मूल्यांकन सत्र के अंत में ही किया जाएगा।
- फ्रीव्हीलिंग(मुक्त-विचार):** बुद्धिशीलता का एक अनिवार्य घटक प्रतिभागियों को बिना किसी झिझक के नए विचारों के साथ स्वतंत्र रूप से सामने आने के लिए प्रोत्साहित करना है। स्वतंत्रता, आपसी सम्मान और खुलेपन के माहौल में ही नए विचार आएंगे। फ्रीव्हीलिंग से तात्पर्य ऐसा वातावरण बनाने से है जहाँ प्रतिभागी अपने संकोच को दूर करते हुए अच्छे या बुरे विचारों के साथ सामने आते हैं।
- वाइल्ड कैच:** वाइल्ड कैच से तात्पर्य वाइल्ड (जंगली) या बहुत ही असामान्य विचारों को अपनाने से है। इसका उद्देश्य अधिक से अधिक वाइल्ड विचारों को उत्पन्न करना है। कौन जानता है कि उत्पन्न हुए कुछ वाइल्ड विचार प्रभावशालि और उपयोगी हो सकते हैं।
- मात्रा सुनिश्चित करें:** भले ही अधिकांश अवसरों पर गुणवत्ता प्रमुख शब्द है, लेकिन बुद्धिशीलता के दौरान मात्रा को प्रमुख स्थान दिया जाता है। मूल्यांकन के दौरान विचारों की गुणवत्ता का ध्यान रखा जाएगा। इसलिए, विचार उत्पन्न करने की प्रक्रिया के दौरान, समूह का नेता प्रतिभागियों को यथासंभव अधिक से अधिक समाधान निकालने के लिए प्रोत्साहित करता है।
- क्रॉस निषेचन:** बुद्धिशीलता सत्र के दौरान, नए विचारों को उत्पन्न करने के लिए अन्य लोगों के विचारों को भी लिया जाता है। इस प्रकार, उत्पन्न विचार, यद्यपि, छोटे हों या बड़े, समस्त प्रतिभागियों को प्रेरित करते हैं, जो अधिक विचारों को सामने लाने में सहायता करते हैं। यहां तक कि एक तुच्छ

विचार को भी अन्य विचारों के साथ जोड़ा जा सकता है तथा शुद्ध परिणाम एक प्रभावशाली और मूल विचार होगा। प्रतिभागियों को क्रोधित नहीं होना चाहिए, यदि कोई उनके द्वारा सुझाए गए विचारों के आधार पर अपना विचार विकसित करता है।

बुद्धिशीलता एक समूहिक अभ्यास है, यद्यपि समूह का कोई आदर्श आकार नहीं है, परंतु यह देखा गया है कि 15-20 लोगों का आकार आदर्श होता है। सत्र का मार्गदर्शन करने वाले समूह के अध्यक्ष को मनोनीत करने की आवश्यकता है। यह ध्यान रखना चाहिए कि अध्यक्ष की भूमिका न केवल समूह की गतिविधियों को सुविधाजनक बनाने की है बल्कि विचारों को उत्पन्न करने में योगदान करने की भी है। अध्यक्ष की भूमिकाएँ इस प्रकार हैं:

1. अभ्यास का उद्देश्य बताते हैं
2. खेल के नियमों की घोषणा करते हैं
3. प्रतिभागियों को एक-एक करके विचारों का योगदान करने के लिए प्रोत्साहित करता है
4. पूरे समूह के चुप रहने की परिस्थिति में, अध्यक्ष स्वयं अपने विचार प्रस्तुत करता है और प्रतिभागियों को रचनात्मक रूप से सोचने के लिए प्रोत्साहित करता है

उत्पन्न विचारों की रिकॉर्डिंग की व्यवस्था करना भी अध्यक्ष की जिम्मेदारी है। यह महत्वपूर्ण है कि सत्र समय सीमा के भीतर पूरा हो और विचारों का मूल्यांकन किया जाए। विचारों का मूल्यांकन समस्त समूह द्वारा या लोगों के चुनिंदा समूह द्वारा किया जा सकता है। चुने गए विचारों को समूह के प्रत्येक प्रतिभागी को अवगत कराया जाता है।

विचारों को नोट लिखने वाले की सहायता से रिकॉर्ड करना होगा। इस उद्देश्य के लिए विचारों को लिखने में कुशल व्यक्ति को चुना जाना चाहिए। उसे उत्पन्न सभी विचारों को शीघ्रता से लिखने में सक्षम होना चाहिए। इसके अलावा, विचारों को स्पष्ट और छोटे वाक्यों में दर्ज करने पर ध्यान देना जाना चाहिए। यह देखा गया है कि उत्पन्न विचारों की रिकॉर्डिंग प्रभावशाली होगी यदि अध्यक्ष स्वयं नोट लिखने वाले के रूप में कार्य करता है तथा स्केच पेन से फ्लिप चार्ट पर विचारों को लिखता है।

बुद्धिशीलता सत्र आयोजित करने के लिए कितना समय चाहिए? ज्यादातर मामलों में, बुद्धिशीलता के लिए आवश्यक समय 20 से 40 मिनट का होता है। जब पर्याप्त विचार प्राप्त हो गए हों तथा लोग अभी भी विचारों का योगदान करने में उत्साहित हों तो सत्र बंद हो जाना चाहिए। कुछ लेखक प्रतिभागियों को बुद्धिशीलता की अवधारणा से परिचित कराने के लिए वार्म-अप सत्र का सुझाव देते हैं। वार्म-अप सत्रों के दौरान साबुन, टेलीफोन, किताब आदि जैसी वस्तुओं के लिए वैकल्पिक डिजाइन खोजने जैसी साधारण समस्याओं पर विचार किए जा सकते हैं, जिसमें पांच से दस मिनट से अधिक का समय नहीं लगना चाहिए।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

यह देखा गया है कि सत्र समाप्ति के बाद भी प्रतिभागियों के मन में विचार उत्पन्न होने की संभावना होती है। उन्हें प्रोत्साहित किया जाना चाहिए कि जब भी कोई उज्ज्वल विचार उनके मन में आए तो वह उसे अध्यक्ष को अवश्य बताएं।

3.8.2. गुणों का विश्लेषण: गुणों के विश्लेषण की तकनीक क्रॉफोर्ड द्वारा विकसित की गई थी। गुणों के विश्लेषण के सिद्धांत नीचे दिए गए हैं (क्रॉफोर्ड, वर्ष 1954), जैसा कि खांडवाला (वर्ष 1988) द्वारा रिपोर्ट किया गया है:

- रचनात्मकता बहुत हद तक अनुकूलन और प्रयोग पर निर्भर करती है, जबकि प्रेरणा इसके आवश्यक घटकों में से एक है।
- रचनात्मकता में किसी उत्पाद या प्रक्रिया की गुणों या विशेषताओं का संशोधन किया जाता है। यह केवल विभिन्न विचारों या उत्पादों के संयोजन पर निर्भर नहीं करता है।
- किसी वस्तु या उत्पाद की वर्तमान गुणों के संशोधन के लिए विकल्प खोजना एक आवश्यक घटक है।
- वर्तमान गुणों के लिए कदम दर कदम आधार पर उपयुक्त विकल्पों को पैदा करते हुए रचनात्मकता को व्यवस्थित किया जा सकता है।
- रचनात्मकता में समय के साथ किसी उत्पाद के गुणों में निरंतर संशोधन शामिल होता है। उदाहरण के लिए, कंप्यूटर के प्रिंटर के लिए किए गए परिवर्तनों को देखें। यह डॉट मैट्रिक्स के साथ शुरू हुआ और वर्षों से, संशोधनों के परिणामस्वरूप लेजर तकनीकों पर आधारित प्रिंटर बन गए।

गुण के विश्लेषण के उपयोग का एक उदाहरण

समस्या: एक कंपनी अलमारी बनाने के लिए विचार विकसित करने में रुचि रखती है। गुण के विश्लेषण के अनुसार, इसमें शामिल विभिन्न चरण इस प्रकार होंगे:

- वर्तमान मॉडल के गुणों की सूची बनाएं।
 - स्टील से बना है
 - अलमारी का आकार
 - लॉकिंग प्रणाली
 - अलमारी को खिसकाने(मूवमेंट) के लिए सुविधाएं
 - अलमारी के अंदर रैक

वर्तमान मॉडल के गुणों को सूचीबद्ध करने के बाद, प्रत्येक गुण का विश्लेषण किया जाता है और सुधार के तरीके खोजे जाते हैं। प्रत्येक गुण के लिए सर्वोत्तम विचारों का मूल्यांकन भी किया जाता है।

गुण सं. 1: अलमारी के मुख्य शरीर के लिए सामग्री स्टील की है

क्या स्टील को निम्नलिखित सामग्रियों से बदलना संभव है, जो सस्ते और टिकाऊ हैं: लकड़ी, प्लास्टिक, एल्यूमीनियम आदि।

गुण सं.2: अलमारी का आकार

वर्तमान आकार तीन आयामों के साथ निश्चित आयताकार आकार है। क्या विघटित(डिस्मैंटेबल) करने योग्य प्रकार का बनाना संभव है, जो पोर्टेबल और रीफिक्सेबल हो। क्या केंद्रीय अक्ष के साथ बेलनाकार आकार का बनाना संभव है, जो अंदर की अलमारी को गोलाकार मूवमेंट की सुविधा प्रदान कर सके।

गुण सं.3: ताले का प्रकार

वर्तमान में लॉक का प्रकार पारंपरिक मॉडल लॉक प्रणाली का है।

- क्या एक इलेक्ट्रॉनिक लॉक विकसित करना संभव है, जो फिंगरप्रिंट के आधार पर खुलता है?
- क्या यांत्रिक रूप से संचालित नंबर लॉक प्रणाली विकसित करना संभव है?
- क्या चुंबकत्व संचालित लॉकिंग प्रणाली विकसित करना संभव है?

गुण सं.4: अलमारी के लिए कपबोर्ड।

वर्तमान में पारंपरिक रैक हैं, जो आकार में आयताकार और फिक्सड हैं।

- क्या एडजेस्टेबल रैक विकसित करना संभव है (जिसे हटाया जा सकता है या रैक की लंबाई को एडजस्ट किया जा सकता है)?
- क्या ऐसा रैक विकसित करना संभव है, जो आकार में गोलाकार हो, केंद्रीय अक्ष पर फिक्सड हो, जो घूमने योग्य हो?

गुणों का विश्लेषण करने में विचार किए जाने वाले बिंदु

- उन गुणों पर ध्यान केंद्रित करें जो उत्पाद के कार्य करने के लिए आवश्यक हैं।
- एक बार में केवल पांच से दस गुणों का विश्लेषण करें जो प्रबंधनीय हैं।
- विचार करें कि वर्तमान गुण का क्या कार्य है और वैकल्पिक विचारों का पता लगाएं जो कार्य को कुशल और सस्ते तरीके से पूरा करेंगे।
- उत्पाद की सभी संभावित गुणों जैसे आकार, नाप, विभिन्न कार्यों, विभिन्न भागों, रंग, बनावट और प्रत्येक भाग के लिए सामग्री की प्रकृति को सूचीबद्ध करना सुनिश्चित करें। सभी विकल्पों का पता लगाते समय, आपको सावधान रहना चाहिए कि उत्पाद के मुख्य कार्य को परिवर्तित न करें। आपको केवल उन विकल्पों का पता लगाने की आवश्यकता है जो कार्य को बेहतर बना सकते हैं।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

समस्या: निम्नलिखित उत्पादों के गुणों का विश्लेषण करें, जो परिवर्तनीय हैं। ऐसी गुणों की सूची बनाएं और प्रत्येक गुण से कार्य लेने के वैकल्पिक तरीकों का पता लगाएं।

- चाय का कप
- कुर्सी
- किताब
- स्वयं सहायता समूह का आयोजन
- कृषि प्रौद्योगिकियों को लोकप्रिय बनाने के लिए अभियान का आयोजन

3.8.3 मनमानचित्रण (माइंडमैपिंग): मनमानचित्रण (माइंडमैपिंग) उन तकनीकों में से एक है, जो रचनात्मक चिंतन में सहायता करता है। यह बाएं और दाएं मस्तिष्क के लक्षणों का उपयोग करने में सहायता करता है। इसे टोनी बुज़न (वर्ष 1993) द्वारा विकसित किया गया था। मनमानचित्रण स्मृति की प्रकृति पर आधारित है। मानव स्मृति की प्रकृति क्या है? आइए एक परीक्षा द्वारा पता लगाएं। अब तक आप रचनात्मकता के बारे में पढ़ते रहे हैं। क्या आपने जो कुछ पढ़ा वह स्मरण है? जो बातें आपको स्मरण हैं, उन्हें लिखें। आपको क्या स्मरण है, यदि उसका विश्लेषण करेंगे, तो आप पाएंगे कि आपने जो कुछ भी पढ़ा है, उसे शब्द दर शब्द स्मरण नहीं कर पा रहे हैं। आप केवल मुख्य विचारों जैसे रचनात्मकता के विभिन्न अर्थ, रचनात्मक चिंतन की प्रकृति, अपसारी और आलोचनात्मक चिंतन को ही स्मरण कर पाने में सक्षम हैं। आप रचनात्मक चिंतन में सुधार के प्रमुख विधियों और तकनीकों को भी स्मरण कर पाएंगे। यह क्या दर्शाता है?

आप केवल उन मुख्य अवधारणाओं, उदाहरणों, अनुभवों, घटनाओं को याद करने में सक्षम हैं, जिनका आपकी भावना या सोच पर कुछ प्रभाव पड़ा है। यह इंगित करता है कि आप केवल मुख्य अवधारणाओं या कीवर्ड को याद रखने में सक्षम हैं। यद्यपि मस्तिष्क आपके जीवन की प्रत्येक घटना या अनुभव को दर्ज करता है, आपके द्वारा स्मरण रेखीय रूप अर्थात् घटना के घटित होने के क्रम के आधार पर नहीं होता है। आपके द्वारा स्मरण सहयोगी और रेखिक दोनों तरह से कार्य करता है जिसमें तुलना, एकीकरण और संश्लेषण शामिल है। एक अवधारणा का दूसरे के साथ जुड़ाव प्रत्येक मानसिक कार्य में बहुत महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

यह स्पष्ट है कि मस्तिष्क में सूचनाओं का भंडारण एक की-वर्ड को दूसरे के साथ जोड़ने पर आधारित होता है। उदाहरण के लिए, प्रमुख की-वर्ड रचनात्मकता है। उस प्रमुख की-वर्ड से एक शाखा निकलती है जो रचनात्मकता की परिभाषा की ओर ले जाती है। एक बार जब परिभाषा से संबंधित प्रमुख की-वर्ड पूरे हो जाते हैं, तो की-वर्ड की श्रृंखला टूट जाती है और रचनात्मकता की प्रकृति आदि से दूसरी

श्रृंखला आरंभ होती है। यह इंगित करता है कि, यदि आप एक की-वर्ड को स्मरण करते हैं, तो उससे संबंधित अन्य सभी आपके दिमाग में आ जाएंगे।

मन-मानचित्र(माइंडमैप) में अनिवार्य रूप से की-वर्ड या अवधारणा होती है तथा प्रत्येक की-वर्ड के आसपास, कई विचार संबंधित होते हैं। जैसा कि पहले बताया गया है, मन-मानचित्र में स्मृति के जैसी ही संरचना होती है और इस प्रकार सहयोग के माध्यम से सूचना को एकत्रित करने में सहायता मिलती है। **रचनात्मकता और मन-मानचित्र (माइंडमैप):** मन-मानचित्र रचनात्मकता को बेहतर बनाने में कैसे सहायता करता है? मन-मानचित्र एक विचार को दूसरे के साथ जोड़कर रचनात्मकता को बढ़ाने में सहायता करता है जिससे नए विचारों और नए संगतियों के निर्माण में मदद मिलती है। मन-मानचित्र की प्रत्येक अवधारणा दूसरे मन-मानचित्र का केंद्र बन सकती है। इस प्रकार बुद्धिशीलता सत्रों में मन-मानचित्र बहुत उपयोगी है। मूल समस्या प्रतिभागियों को दी जाती है जो मुख्य अवधारणा की तरह कार्य करती है। चूंकि मुख्य अवधारणा से विभिन्न दिशाओं में विचार उत्पन्न होते हैं, मन भी संगति खोजने में सहायता करता है। बुद्धिशीलता के अलावा, मन-मानचित्र के अनुप्रयोग को निम्नलिखित घटकों में देखा जा सकता है:

रचनात्मक लेखन: मन-मानचित्र तकनीक का उपयोग करके, कोई लेखक के ब्लॉक को तोड़ सकता है और कहानी लिखने या रिपोर्ट तैयार करने के लिए समृद्ध और विविध विचारों को प्राप्त कर सकता है।

रचनात्मक अध्ययन: मन-मानचित्र की समझ आपको पढ़ी गई सामग्री को प्रभावशाली तरीके से स्मरण करने में सहायता करेगी। जैसे ही आप किताब पढ़ना आरंभ करते हैं, कागज का एक टुकड़ा लें और प्रमुख महत्वपूर्ण विचार लिखना शुरू करें। हर बार जब आपको कोई दिलचस्प विचार मिले, तो आप उसे प्रमुख अवधारणाओं से जोड़ें। आपके पढ़ने के आधार पर मन-मानचित्र तैयार करने का यह छोटा अभ्यास न केवल आपके द्वारा पढ़ी गई पुस्तक का सारांश प्रदान करेगा, बल्कि विचारों के क्रॉस निषेचन के माध्यम से अध्ययन किए गए विषय को बेहतर तरीके से समझने में आपकी सहायता करेगा। यह देखा गया है कि किसी विशेष प्रसंग या विषय पर मन-मानचित्र का उपयोग करके परिवार के सदस्यों या मित्रों के साथ समूहिक अध्ययन से बच्चों को अपनी पढ़ाई में अधिक रुचि लेने और इसे मजेदार अभ्यास बनाने में मदद मिलती है। अंत में व्यक्तिगत मन-मानचित्र का उपयोग करके एक मास्टरमाइंड मानचित्र तैयार किया जा सकता है।

रचनात्मक बैठकें और प्रबुद्ध मंडल: यह देखा गया है कि प्रत्येक बैठक की शुरुआत मुख्य मद्दों पर चर्चा करने से पहले, लोग अपना मन-मानचित्रण कर लें, इसके लिए उनसे दो मिनट देने का अनुरोध किया जाता है। बैठक जैसे-जैसे प्रगति करती है, प्रत्येक व्यक्ति से अनुरोध किया जाता है कि वह उनके मन-मानचित्र पर उत्पन्न विचारों या समस्याओं को साझा करें या उस पर चर्चा करें। यह उन समस्याओं और विचारों पर ध्यान देने में सहायता करता है जो बैठक के अध्यक्ष के समक्ष कभी नहीं आए।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

अपनी बात लोगों तक पहुंचाने में सुधार करें: बहुत से लोगों को नोट सन्दर्भ में लिए बिना बात करने में समस्या होती है। वे व्याख्यान नोट अपने साथ रख सकते हैं, जो कई पृष्ठों का होता है। और ऐसे लोग अपना भाषण पढ़ने के लिए ललचाते हैं, परंतु यह अप्रभावशाली प्रस्तुति होगी। मन-मानचित्र के रूप में नोट तैयार करके प्रभावशाली भाषण दिया जा सकता है। यह आपको रूपरेखा के प्रत्येक अंश को स्मरण करने में सहायता करेगा।

3.8. सारांश

इस यूनिट में हमने रचनात्मक चिंतन की विभिन्न तत्वों, प्रक्रियाओं और प्रकृति पर चर्चा की है। विस्तार अधिकारियों द्वारा सामना की जाने वाली क्षेत्र की समस्याओं को हल करने में अपसारी चिंतन के महत्व के साथ-साथ पार्श्व और ऊर्ध्वाधर चिंतन का संक्षिप्त परिचय भी दिया गया है।

अपसारी चिंतन को सुधारने के भिन्न-भिन्न तरीके हैं जैसे विकल्पों के संदर्भ में चिंतन करना, स्वयं पर थोपी गई धारणा को चुनौती देना, बच्चों की तरह 'क्यों' पूछना, डिजाइनिंग का अभ्यास करना तथा मौलिकता के संदर्भ में चिंतन करना।

इस यूनिट में रचनात्मक समस्या समाधान के लिए तकनीकों जैसे कि बुद्धिशीलता और गुण विश्लेषण के बारे में भी जानकारी दी गई है।

3.9 स्व-जांच अभ्यास/ स्व-मूल्यांकन प्रश्न

1. रचनात्मकता के अर्थ और विभिन्न घटकों का वर्णन करें।
2. रचनात्मकता की प्रक्रिया में शामिल कदम क्या हैं?
3. आप किसानों की समस्याओं का समाधान करने के लिए अपसारी चिंतन का प्रयोग किस प्रकार करेंगे?
4. ग्रामीण स्तर के कार्यकर्ताओं की रचनात्मकता में सुधार के लिए आप कौन से व्यावहारिक उपाय सुझाएंगे?

3.10. सुझाए गए पठन सामग्री/ संदर्भ

1. बुज़न, टी. (वर्ष 1993)। माइंड मैप बुक। बीबीसी बुक्स: लंदन।
2. क्रॉफर्ड, आर.पी. (वर्ष 1954)। रचनात्मक चिंतन की तकनीक: सफलता प्राप्त करने के लिए अपने विचारों का उपयोग कैसे करें, हैन्थोर्न बुक्स; न्यूयॉर्क।

-
3. डी बोनो, ई. (वर्ष 1970)। पार्श्व चिंतन। पेंगुइन बुक्स: लंदन।
 4. गिलफोर्ड, जे.पी. (वर्ष 1967)। द नेचर ऑफ ह्यूमन इंटेलिजेंस, (न्यूयॉर्क * मैकग्रा हिल, वर्ष 1967)।
 5. हैरिस, आर. (वर्ष 1998)। रचनात्मक चिंतन का परिचय। <www.virtualsalt.com/crebook1.htm>
 6. खांडवला, पी.एन. (वर्ष 1988)। फोर्थ आई: एक्सीलेंस थ्रू क्रिएटिविटी, व्हीलर पब्लिशिंग: नई दिल्ली।
 7. मैस्लो, ए.एच. (वर्ष 1968)। टुवाइस ए साइकोलॉजी ऑफ बींग एनवाईसी: वैन नोस्ट्रांड।
 8. टॉरेंस, ई.पी. (वर्ष 1962)। गाइडिंग क्रिएटिव टैलेंट। एंगलवुड क्लिफ, एनजे: प्रेंटिस हॉल. 2
 9. विजयरागवन के., प्रेमलता सिंह और मोनिका वासन (वर्ष 2003), प्रबंधन विकास: विस्तार और विकास पेशेवरों के लिए प्रशिक्षण मॉड्यूल, कृषि विस्तार प्रभाग, आईएआरआई, नई दिल्ली।
 10. यंग जे.जी. (वर्ष 1985) 'रचनात्मकता क्या है'। द जर्नल ऑफ क्रिएटिव बिहेवियर, वॉल्यूम 18(2).

यूनिट 4: प्रबंधन विचारों की उन्नति

मुख्य विशेषताएं

- प्रबंधन विचार का परिचय
- वैश्विक स्तर पर प्रबंधन विचार की उन्नति और विकास
- प्रशासनिक सिद्धांत
- प्रशासनिक प्रबंधन के योगदान और सीमाएं
- वैज्ञानिक प्रबंधन दृष्टिकोण
- वैज्ञानिक भर्ती और प्रशिक्षण
- मानवीय संबंध दृष्टिकोण
- व्यवहारिक दृष्टिकोण
- प्रबंधन के आधुनिक दृष्टिकोण
- सारांश
- अपनी प्रगति जाँचे:
- अन्य अध्ययन

4.0 उद्देश्य

इस यूनिट का अध्ययन करने के बाद आप इस योग्य होंगे जाएंगे कि

- प्रबंधन के विभिन्न सिद्धांतों पर चर्चा कर सकेंगे
- प्रबंधन के सिद्धांतों को जानने के बाद उनका सूर्यांकन कर सकेंगे
- नव-क्लासकीय सिद्धांतों पर ज्ञान प्राप्त करेंगे

4.1 प्रस्तावना

आज की दुनिया में प्रबंधन चुनौतीपूर्ण कार्य बन गया है। नेतृत्व, मानवीय मूल्यों, कॉर्पोरेट सामाजिक उत्तरदायित्व, नैतिकता और मूल्यों, संस्कृति तथा कई अन्य प्रबंधन मुद्दों से संबंधित समस्याओं को हल करने के लिए दुनिया भर में प्रत्येक दिन नई अवधारणाएं, थ्योरी और तकनीकें उभर रही हैं जो प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से सतत प्रक्रिया, संगठनों के विकास, कर्मचारियों और राष्ट्र को प्रभावित कर रही हैं। प्रत्येक देश की संस्कृति भिन्न होती है। पश्चिमी देशों में विकसित प्रबंधन अवधारणाओं ने भारतीय संदर्भ में समान परिणाम नहीं दिया है क्योंकि पश्चिमी प्रबंधन अवधारणाएं कुछ निहित मान्यताओं में निहित हैं (विनयशील गौतम, वर्ष 1993)। यह अध्याय वैश्विक स्तर पर प्रबंधन विचार की उन्नति और विकास की समीक्षा करता है।

4.2 वैश्विक स्तर पर प्रबंधन विचार की उन्नति और विकास

4.2.1 पूर्व - क्लासकीय: औद्योगिक क्रांति, जो यूरोप में 1700 के दशक के मध्य में आरंभ हुई, प्रबंधन अवधारणाओं और सिद्धांतों के विकास का प्रारंभिक बिंदु था। उत्पादन प्रक्रिया में लगे लोगों की संख्या में तेजी से वृद्धि ने प्रबंधन थ्योरी और सिद्धांतों के विकास को आवश्यक बना दिया। 1800 के दशक (पूर्व-क्लासकीय काल) के मध्य और अंत में कई सिद्धांतकारों और इस पर अभ्यास करने वालों ने अपने मूल्यवान विचारों का योगदान दिया, जिसने प्रबंधन की प्रकृति में आने वाले समय में, व्यापक अनुसंधान की नींव रखी। प्रबंधन विचार के विकास की प्रारंभिक अवधि में पांच प्रमुख योगदानकर्ताओं की पहचान की जा सकती है।

नाम	अवधि	योगदान
रॉबर्ट ओवेन	1771-1858	कार्य करने की परिस्थिति में सुधार
चार्ल्स बैबेज	1792-1871	श्रम विभाजन
एंड्र्यू यूरे	1778-1857	प्रबंधन के अध्ययन की वकालत की
चार्ल्स डुपिन	1784-1873	
हेनरी आर. टाउन	1844-1924	प्रबंधन का व्यवस्थित अध्ययन

कमियां: पूर्व-क्लासकीय थ्योरी देने वालों ने आम तौर पर समकालीन प्रबंधकीय समस्याओं के समाधान खोजने की कोशिश की। अपनी तकनीकी पृष्ठभूमि वाले शुरुआती अग्रदूतों ने प्रबंधन को अध्ययन को अलग क्षेत्र के रूप में नहीं माना। जबकि, उनके विचारों ने 1900 के दशक में प्रबंधन थ्योरी की नींव रखी।

4.2.2 क्लासकीय दृष्टिकोण: क्लासकीय प्रबंधन विचार को तीन अलग-अलग स्कूलों में विभाजित किया जा सकता है: वैज्ञानिक प्रबंधन, प्रशासनिक थ्योरी और नौकरशाही प्रबंधन। क्लासकीय सिद्धांतकारों ने संगठनों की स्थापना और प्रबंधन के लिए सिद्धांत तैयार किए। इन विचारों को "क्लासकीय" कहा जाता है क्योंकि वे प्रबंधन विचार के क्षेत्र की नींव डालते हैं।

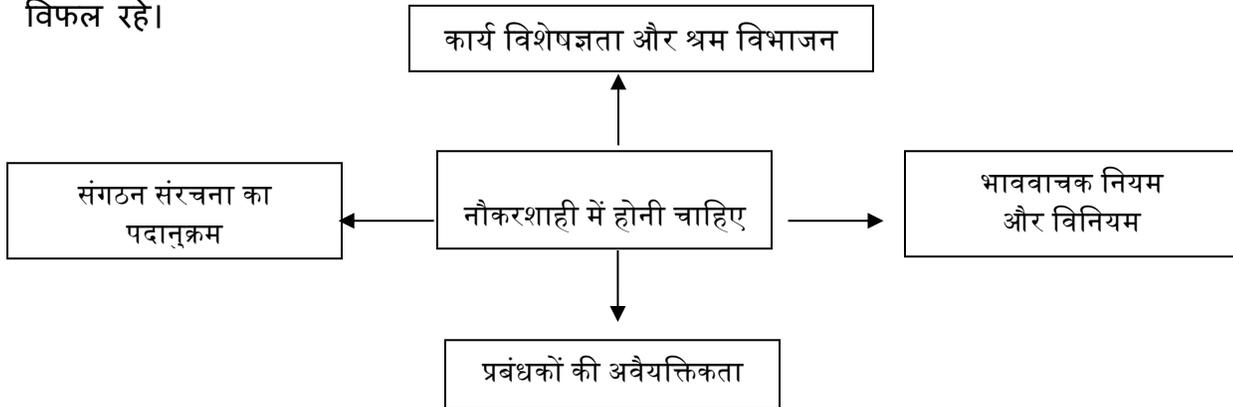
प्रबंधन विचार के तीन स्कूलों में प्रमुख योगदानकर्ता हैं:

- नौकरशाही प्रबंधन - मैक्स वेबर
- प्रशासनिक थ्योरी - हेनरी फयोल
- वैज्ञानिक प्रबंधन - फ्रेडरिक डब्ल्यू. टेलर

4.2.3 नौकरशाही प्रबंधन: शब्द "नौकरशाही" उन संगठनों को संदर्भित करता है जो तर्कसंगत आधार पर संचालित होते हैं। मैक्स वेबर के अनुसार, "नौकरशाही उच्च संरचित, औपचारिक और अवैयक्तिक संगठन है"। दूसरे शब्दों में, यह नियमों और विनियमों के साथ एक औपचारिक संगठन संरचना है। वेबर के आदर्श नौकरशाही ढांचे की विशेषताएं हैं:

विशेषताएं	विवरण
कार्य विशेषज्ञता और श्रम विभाजन	सभी कर्मचारियों के कर्तव्यों और जिम्मेदारियों को स्पष्ट रूप से परिभाषित किया गया है। कार्य को टास्क और सब-टास्क में विभाजित किया गया है। प्रत्येक कर्मचारी को बार-बार निष्पादन करने के लिए विशेष कार्य दिया जाता है ताकि वह उस कार्य में विशेषज्ञता हासिल कर सके।
भाववाचक नियम और विनियम	कर्मचारियों द्वारा पालन किए जाने वाले नियमों और विनियमों को उनमें अनुशासन पैदा करने और यह सुनिश्चित करने के लिए अच्छी तरह से परिभाषित किया गया है, ताकि वे संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए समन्वित तरीके से कार्य करते रहें।
अवैयक्तिक संबंध	प्रबंधक विशुद्ध रूप से तथ्यों के आधार पर तर्कसंगत निर्णय और फैसले लेते हैं। वे स्नेह, उत्साह, घृणा और जुनून जैसी भावनाओं से दूर रहने का प्रयास करते हैं ताकि अपने अधीनस्थों के प्रति अनासक्त और निष्पक्ष बने रहें।
संगठन में पदानुक्रम	प्रत्येक स्तर पर कर्मचारियों की गतिविधियों की निगरानी उच्च स्तर के कर्मचारियों द्वारा की जाती है। अधीनस्थ स्वयं कोई निर्णय नहीं लेते हैं और हमेशा अपने वरिष्ठों से अपने विचारों और राय का अनुमोदन लेते हैं।

वे संगठनों में कर्मचारी के व्यवहार पर बाहरी और आंतरिक वातावरण के प्रभाव पर विचार करने में भी विफल रहे।



4.3 प्रशासनिक थ्योरी

यह थियरी उन सिद्धांतों पर ध्यान केंद्रित करती है जिनका उपयोग प्रबंधकों द्वारा संगठनों की आंतरिक गतिविधियों के समन्वय के लिए किया जा सकता है। प्रशासनिक थ्योरी देने वालों में सबसे प्रमुख हेनरी फयोल थे।

योगदानकर्ता

- **फयोल:** कार्य - प्रबंधन के 14 सिद्धांत
- **मैक्स वेबर:** टास्क परिभाषित करता है, श्रम विभाजन, आदेशों की स्पष्ट श्रृंखला, अवैयक्तिक संबंध, परिभाषित पदानुक्रम
- **चेस्टर बर्नार्ड:** प्राधिकरण - कार्य
- **हर्बर्ट साइमन:** सीमाबद्ध तर्कसंगतता
- **योगदान** - प्रबंधन के कार्य और सिद्धांत

फयोल के अनुसार, किसी संगठन के व्यवसाय संचालन को छह गतिविधियों में विभाजित किया जा सकता है।

- **तकनीकी** - उत्पादन और उत्पाद का विनिर्माण।
- **वाणिज्यिक** - क्रय, विक्रय और विनिमय।
- **वित्तीय** - पूंजी की खोज और उसका इष्टतम उपयोग।
- **सुरक्षा** - कर्मचारियों और संपत्ति की रक्षा करना।
- **लेखांकन** - लागत, लाभ और देनदारियों को दर्ज करना और स्टॉक लेना, बैलेंस शीट बनाए रखना और आंकड़े संकलित करना।
- **प्रबंधकीय** - नियोजन, आयोजन, कमान, समन्वय और नियंत्रण।

फयोल ने अंतिम गतिविधि, प्रबंधकीय गतिविधि पर ध्यान केंद्रित किया। इसके भीतर, उन्होंने पांच प्रमुख कार्यों की पहचान की: योजना, आयोजन, कमान, समन्वय और नियंत्रण जो स्पष्ट रूप से आधुनिक प्रबंधन कार्यों- नियोजन, आयोजन, स्टाफिंग, नेतृत्व और नियंत्रण के समान हैं।

4.3.1 फयोल ने प्रबंधन के चौदह सिद्धांतों की रूपरेखा तैयार की:

1. **कार्य का विभाजन:** विशेषज्ञता और कर्मचारियों को अधिक दक्ष बनाकर उत्पादन बढ़ाया जा सकता है।
2. **प्राधिकार:** अधीनस्थों को आदेश देने का अधिकार या शक्ति प्राधिकार है। जहां भी प्राधिकार होता है, जिम्मेदारी उत्पन्न होती है।
3. **अनुशासन:** कर्मचारियों को संगठन के नियमों का पालन करना चाहिए। अच्छा अनुशासन दोनों पक्षों की निष्पक्षता और स्पष्ट समझ के साथ फर्म और कर्मचारियों के बीच समझौते का परिणाम होता है।

नियम के उल्लंघन पर जुर्माना लगाया जा सकता है।

4. **आदेश में समानता** : प्रत्येक अधीनस्थ को एक अधिकारी से आदेश प्राप्त होना चाहिए।
5. **दिशानिर्देश में समानता** : एक ही उद्देश्य वाले संगठन की गतिविधियों को एक योजना के उपयोग द्वारा एक ही प्रबंधक द्वारा निर्देशित किया जाना चाहिए।
6. **सामान्य हितों का व्यक्तिगत हितों की अधीनता** : एक कर्मचारी (या कर्मचारियों के समूह) के हितों को पूर्ण रूप से संगठन के हितों से ऊपर नहीं होना चाहिए।
7. **पारिश्रमिक** : कर्मचारियों को उचित वेतन दिया जाना चाहिए। प्रोत्साहन के साधन के रूप में पुरस्कारों को इस्तेमाल किया जाना चाहिए।
8. **केंद्रीकरण** : निर्णय लेने में अधीनस्थ किस हद तक शामिल होते हैं। निर्णय केंद्रीकृत है या विकेंद्रीकृत है, यह समानुपात का प्रश्न है।
9. **स्केलर श्रृंखला** : प्रबंधन के शीर्ष से निम्नतम रैंक तक प्राधिकार की श्रृंखला। इस श्रृंखला से संप्रेषण होना चाहिए। देरी से बचने के लिए, सभी शामिल पक्षों द्वारा सहमति होने पर क्रॉस संप्रेषण की अनुमति दी जा सकती है।
10. **आदेश** : सामग्री और लोगों को सही समय पर सही जगह पर होना चाहिए।
11. **समानता** : प्रबंधकों को अपने अधीनस्थों के प्रति दयालु और निष्पक्ष होना चाहिए।
12. **कर्मचारियों के कार्यकाल की स्थिरता**: कर्मचारियों का अधिक टर्नओवर अक्षमता का कारण बनता है। रिक्तियों के उत्पन्न होने पर प्रबंधकों को प्रतिस्थापन सुनिश्चित करना चाहिए।
13. **पहल** : चिंतन करने, प्रस्ताव करने और क्रियान्वित करने की शक्ति। प्रबंधन को चाहिए कि वह कर्मचारियों को योजनाएं बनाने और उन्हें पूरा करने के लिए प्रोत्साहित करे। ये आग्रह प्रयास के स्तर को बढ़ावा देता है।
14. **दल भावना** : दल भावना को बढ़ावा देना कर्मचारियों के बीच सदभाव और एकता का निर्माण करने का तरीका है।

4.3.2 चेस्टर बर्नार्ड: जब चेस्टर बर्नार्ड न्यू जर्सी बेल टेलीफोन के सीईओ के पद से सेवानिवृत्त हुए, तो उन्होंने अपनी पुस्तक, फंक्शन्स ऑफ द एग्जीक्यूटिव में प्रबंधन के बारे में अपनी अंतर्दृष्टि दर्ज की। इसमें पर्यवेक्षक के निर्देशों की वैधता और अधीनस्थों द्वारा उसकी स्वीकृति की सीमा को उल्लिखित किया गया है। उन्होंने रणनीतिक योजना और प्राधिकार के स्वीकृति सिद्धांत की अवधारणाओं को विकसित किया। रणनीतिक योजना प्रमुख योजनाओं या रणनीतियों का निर्माण है, जो प्रमुख उद्देश्यों की प्राप्ति में संगठन का मार्गदर्शन करती है। बर्नार्ड ने बताया है कि कार्यपालिका के तीन शीर्ष कार्य थे:

- प्रभावशाली संचार प्रणाली की स्थापना और रखरखाव,

- प्रभावशाली कर्मियों को किराए पर लेना और उन्हें रखना, तथा
- उन कर्मियों को अभिप्रेरित करना।

उनकी 'प्राधिकार स्वीकृति की थ्योरी' में कहा गया है कि प्रबंधकों के पास केवल उतना ही प्राधिकार है जितना कर्मचारी उन्हें अनुमति देते हैं। प्राधिकार स्वीकृति की थ्योरी बताता है कि प्राधिकार नीचे की ओर बहता है परंतु अधीनस्थ द्वारा स्वीकृति पर निर्भर करता है। प्राधिकार की स्वीकृति चार शर्तों पर निर्भर करती है।

- (1.) कर्मचारियों को समझना चाहिए कि प्रबंधक उनसे क्या चाहता है।
- (2.) कर्मचारियों को निर्देश पालन करने में सक्षम होना चाहिए।
- (3.) कर्मचारियों को समझना चाहिए कि निर्देश संगठन के उद्देश्यों के अनुरूप है।
- (4.) कर्मचारियों को समझना चाहिए कि निर्देश उनके व्यक्तिगत लक्ष्यों के विपरीत नहीं है।

बरनार्ड का मानना था कि प्रत्येक व्यक्ति में तटस्थता का एक जोन होता है या प्रत्येक व्यक्ति के भीतर एक सीमा होती है जिसमें वह प्राधिकार पर सवाल किए बिना स्वेच्छा से आदेश स्वीकार करता है। यह संगठन पर निर्भर है कि वह प्रत्येक कर्मचारी के तटस्थता जोन को व्यापक बनाने के लिए पर्याप्त प्रलोभन दे ताकि प्रबंधक के आदेशों का पालन हो सके।

4.4 प्रशासनिक प्रबंधन के योगदान और सीमाएं

टेलर और फयोल दोनों का उत्पादन में वृद्धि करने का एक ही लक्ष्य था लेकिन उन्होंने अलग-अलग दिशाओं से इस लक्ष्य तक पहुंचने के प्रयास किए। टेलर ने पदानुक्रम में नीचे से ऊपर की ओर कार्य किया, जबकि फयोल ने शीर्ष से नीचे की ओर कार्य किया।

फयोल के सिद्धांतों को प्रबंधन पर लिखने वाले लेखकों और स्वयं प्रबंधकों के बीच व्यापक स्वीकृति मिली। संयुक्त राज्य अमेरिका में, फयोल के सिद्धांतों की सबसे महत्वपूर्ण स्वीकृति जनरल मोटर्स के दो अधिकारियों - जेम्स डी. मूनी और एलन सी. रैले से मिली। इन अधिकारियों ने वर्ष 1931 में एक किताब ऑनवर्ड इंडस्ट्री लिखी, जिसका नाम बाद में संशोधित कर संगठन के सिद्धांत रख दिया गया।

फयोल से प्रेरणा लेते हुए, प्रबंधन प्रक्रिया विद्यालय के रूप में जाना जाने वाला एक नया चिंतन विद्यालय अस्तित्व में आया। हेरोल्ड कून्टज़ और सिरिल ओ'डोनेल इस स्कूल के चैंपियन हैं। उनका मानना है कि प्रबंधन नियोजन, आयोजन, स्टाफिंग, निर्देशन और नियंत्रण के कार्यों को करने की गतिशील प्रक्रिया है। इसी तरह, प्रबंधन कार्य केवल व्यावसायिक उद्यमों तक ही सीमित नहीं हैं, बल्कि उन सभी संगठनों पर लागू होते हैं जहाँ समूहिक प्रयास किए जाते हैं।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

4.4.1 नौकरशाही प्रबंधन और प्रशासनिक थ्योरी की सीमाएं: क्लासकीय थ्योरी देने वालों द्वारा प्रतिपादित प्रबंधन सिद्धांत आज के जटिल संगठनों पर सार्वभौमिक रूप से लागू नहीं थे। इसके अलावा, फयोल के कुछ सिद्धांत, जैसे कि विशेषज्ञता, अक्सर कमान की एकता के सिद्धांत के विरोधी थे।

वेबर की नौकरशाही अवधारणा आज उतनी लोकप्रिय नहीं है, जितनी कि तब थी जब पहली बार प्रस्तावित की गई थी। नौकरशाही की प्रमुख विशेषताएं - सख्त श्रम विभाजन, औपचारिक नियमों और विनियमों का पालन, तथा नियमों और नियंत्रणों का अवैयक्तिक अनुप्रयोग - व्यक्तिगत रचनात्मकता और वैश्विक वातावरण में जटिल परिवर्तनों का उत्तर देने के लचीलेपन को नष्ट कर देता है।

क्लासकीय थ्योरी देने वालों ने संगठनात्मक व्यवहार के महत्वपूर्ण पहलुओं की अनदेखी की। उन्होंने नेतृत्व, अभिप्रेरणा, शक्ति या अनौपचारिक संबंधों की समस्याओं का सामना नहीं किया। उन्होंने प्रबंधन के अन्य पहलुओं से ऊपर उठकर उत्पादकता पर जोर दिया।

वे संगठनों में कर्मचारी के व्यवहार पर बाहरी और आंतरिक वातावरण के प्रभाव पर विचार करने में भी विफल रहे।

4.5 वैज्ञानिक प्रबंधन दृष्टिकोण

फ्रेडरिक विंसलो टेलर, जिन्हें "वैज्ञानिक प्रबंधन का जनक" माना जाता है, ने वर्ष 1911 में "प्रबंधन के सिद्धांत" लिखा। वैज्ञानिक प्रबंधन दृष्टिकोण में वैज्ञानिक तरीकों का उपयोग करके कार्य को कैसे किया जाना चाहिए शामिल है, न कि संबंधित कार्यकर्ता के पिछले अनुभवों पर निर्भर होना।

4.5.1 विशेषताएं

- "सर्वोत्तम तरीके" को परिभाषित करने के लिए वैज्ञानिक पद्धति का उपयोग।
- व्यवस्थित अवलोकन प्रयोग के माध्यम से प्राप्त तथ्यों या सत्य द्वारा स्थापित मानकों से व्यवसाय संचालित करना।
- श्रमिकों के प्रबंधन द्वारा श्रम की दक्षता में वृद्धि करना।

4.4.2 योगदानकर्ता

- चार्ल्स बैबेज : श्रम, समय अध्ययन, कार्य अध्ययन की विशेषज्ञता
- गिलब्रेथ्स : निष्पादन में सुधार
- हेनरी एल गंड्ट : गंड्ट चार्ट - कार्य और समय का प्रवाह
- एफ.डब्ल्यू टेलर : प्रत्येक कार्य - समय और गति के लिए विज्ञान।

वैज्ञानिक रूप से श्रमिकों का चयन करें - चयन करें और प्रशिक्षित करें।
प्रोत्साहन के माध्यम से सहयोग सुनिश्चित करें - प्रोत्साहन पीस रेट प्रोत्साहन।
प्रबंधन के लिए जिम्मेदारी बांटें - नेताओं को बढ़ावा दें

4.4.3 वैज्ञानिक प्रबंधन के चार कदम

कदम 1: पुराने थंब नियम को बदलने के लिए नौकरी के प्रत्येक तत्व हेतु विज्ञान विकसित करें।

कदम 2: वैज्ञानिक रूप से कर्मचारियों का चयन करें और उन्हें कार्य के अनुसार प्रशिक्षित करें।

कदम 3: यह सुनिश्चित करने के लिए कर्मचारियों का पर्यवेक्षण करें कि वे अपना कार्य करने के लिए निर्धारित नियमों का पालन करते हैं।

कदम 4: कार्य की योजना बनाना जारी रखें परंतु कार्य को वास्तव में पूरा करने के लिए श्रमिकों का उपयोग करें। संक्षेप में, टेलर द्वारा प्रतिपादित वैज्ञानिक प्रबंधन निम्नलिखित पर बल देता है:

- प्रत्येक कार्य को करने का वैज्ञानिक तरीका विकसित करने की आवश्यकता है।
- विशेष कार्य को करने के लिए श्रमिकों को प्रशिक्षण देकर तैयार करना।
- प्रबंधन और श्रमिकों के बीच सौहार्दपूर्ण संबंध स्थापित करना ताकि कार्य वांछित तरीके से किया जा सके।

प्रबंधन पर टेलर के दृष्टिकोण से उभरी दो प्रमुख प्रबंधकीय अभ्यास हैं- पीस-रेट प्रोत्साहन प्रणाली तथा समय-और-गति अध्ययन।

4.4.4 पीस-रेट प्रोत्साहन प्रणाली: इस प्रणाली का उद्देश्य अधिकतम उत्पादन करने वाले श्रमिक को पुरस्कृत करना था। इस प्रणाली के अंतर्गत, एक कर्मचारी जो निष्पादन के स्थापित मानकों को पूरा करता है, वह प्रबंधन द्वारा निर्धारित मूल मजदूरी दर अर्जित करेगा। यदि श्रमिक का उत्पादन निर्धारित लक्ष्य से अधिक होता है, तो उसकी मजदूरी में आनुपातिक रूप से वृद्धि होगी। टेलर के अनुसार, पीस-रेट प्रणाली, श्रमिकों को अधिक उत्पादन करने के लिए प्रेरित करेगी और इस प्रकार संगठन को बेहतर प्रदर्शन करने में सहायता करेगी।

4.4.5 समय-और-गति अध्ययन: टेलर ने प्रत्येक कार्य को करने का सर्वोत्तम तरीका निर्धारित करने का प्रयास किया। ऐसा करने के लिए, उन्होंने "समय-और-गति" अध्ययन नामक एक विधि की शुरुआत की। "समय-और-गति" अध्ययन में, कार्य को विभिन्न छोटे-छोटे टास्क या गतियों में विभाजित किया जाता है और प्रत्येक दिन उत्पादित किए जाने वाले वस्तुओं की अपेक्षित मात्रा का पता लगाने के लिए अनावश्यक गतियों को हटा दिया जाता है। समय-और- गति विश्लेषण का उद्देश्य कार्य या जॉब को करने का सरल, आसान और बेहतर तरीका पता लगाना है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

4.4.6 कमियां

- प्रबंधकों ने बार-बार टेलर की योजना के केवल बड़े हुए आउटपुट पक्ष को लागू किया।
- बड़े हुए उत्पादन में श्रमिकों का योगदान नहीं था।
- विशिष्ट नौकरियां बहुत उबाऊ, नीरस हो गईं।
- श्रमिकों ने वैज्ञानिक प्रबंधन पद्धति पर भरोसा करना समाप्त कर दिया।
- श्रमिक जानबूझकर "अंडर-परफॉर्म" अर्थात् कम निष्पादन कर सकते हैं।
- प्रतिक्रिया में प्रबंधन ने मशीनों और कन्वेयर बेल्टों का उपयोग बढ़ा दिया।

4.5 वैज्ञानिक भर्ती और प्रशिक्षण

टेलर ने श्रमिकों के वैज्ञानिक चयन और विकास की आवश्यकता पर बल दिया। उन्होंने कहा कि प्रबंधन को सर्वोत्तम संकाय के लिए प्रत्येक श्रमिक को विकसित और प्रशिक्षित करना चाहिए तथा पहले किए गए कार्य की तुलना में उत्कृष्ट, अधिक रोचक और अधिक लाभदायक स्तर का कार्य करने में उन्हें सक्षम बनाना चाहिए।

टेलर के वैज्ञानिक प्रबंधन की अवधारणा एक आंदोलन के रूप में विकसित हुई और उसके बाद कई दशकों तक औद्योगिक प्रबंधन परिदृश्य पर हावी रही। उनके सिद्धांतों और अवधारणाओं को उनके कई अनुयायियों द्वारा परिष्कृत और विस्तारित किया गया था, जिनमें हेनरी.एल.गंड्ट और गिलब्रेथ उल्लेखनीय थे।

4.5.1 फ्रैंक और लिलियन गिलब्रेथ: फ्रैंक और लिलियन गिलब्रेथ ने वैज्ञानिक प्रबंधन की अवधारणा में कई योगदान दिए। फ्रैंक गिलब्रेथ को "गति अध्ययन का जनक" माना जाता है। लिलियन गिलब्रेथ गति अध्ययन से संबंधित शोध से जुड़े थे। गति अध्ययन में किसी कार्य को पूरा करने के लिए आवश्यक सर्वोत्तम अनुक्रम और गति की न्यूनतम संख्या का पता लगाना शामिल है। फ्रैंक और लिलियन गिलब्रेथ मुख्य रूप से गतियों को खत्म करने और कार्य करने से होने वाली थकान को कम करने के नए तरीकों की खोज में शामिल थे।

4.5.2 हेनरी लारेंस गंड्ट: गंड्ट ने जोर देकर कहा कि किसी कार्य को करने में सही तरीकों और कौशल का उपयोग करने की इच्छा महत्वपूर्ण है क्योंकि कार्य करने के तरीकों को जानना और कौशल का पहला स्थान है। इस प्रकार, उन्होंने उत्पादकता में मानवीय तत्व के महत्व को समझा और अभिप्रेरणा की अवधारणा को प्रतिपादित किया। प्रत्येक श्रमिक की प्रगति को अलग-अलग बार चार्ट पर दर्ज किया गया था, जिस दिन उसने मानक पूरा किया था, उस पर काली स्याही लगाई गई थी और जिस दिन उसने

मानक से नीचे गिरकर कार्य पूरा था, उस पर लाल स्याही लगाई गई थी। गंडू ने उत्पादन नियंत्रण के लिए चार्ट प्रणाली की शुरुआत की थी।

हेनरी एल. गंडू ने प्रबंधन क्षेत्र में कई योगदान दिए। उन्हें संभवतः टास्क-एंड-बोनस प्रणाली और गंडू चार्ट पर उनके कार्य के लिए याद किया जाता है। गंडू की प्रोत्साहन योजना के अंतर्गत, यदि श्रमिक तेजी से काम पूरा करता है, अर्थात् मानक समय से कम समय में, तो उसे बोनस मिलता है।

गंडू चार्ट आज भी कई संगठनों द्वारा उपयोग किया जाता है। यह पहला सरल चार्ट है जो वास्तविक और नियोजित निष्पादन की तुलना करता है। उत्पादन नियंत्रण बनाए रखने के लिए गंडू चार्ट पहला सरल दृश्य उपकरण था। चार्ट मात्रा की बजाय समय के संदर्भ में उत्पादन की प्रगति को दर्शाता है। चार्ट के क्षैतिज अक्ष के साथ समय, निर्धारित कार्य और पूर्ण किए गए कार्य दर्शाए जाते हैं। ऊर्ध्वाधर अक्ष कार्य करने के लिए सौंपे गए व्यक्तियों और मशीनों को दर्शाता है। गंडू चार्ट फर्म के निर्धारित आउटपुट और कार्य पूर्ण होने के अपेक्षित तिथियों की तुलना वास्तव में वर्ष के दौरान कितना उत्पादन हुआ था, से करता है। गंडू की चार्ट प्रक्रियाएं आज के कार्यक्रम मूल्यांकन और समीक्षा तकनीकों की प्रणेता थीं।

4.5.3 वैज्ञानिक प्रबंधन की कमियां: संचालन स्तर पर समस्याओं के इर्द-गिर्द घूमता है और प्रबंधन पर ध्यान नहीं देता है।

- लोग 'तर्कसंगत' थे - भौतिक लाभ की इच्छा। टेलर और उनके अनुयायी - अपनी आर्थिक और भौतिक आवश्यकताओं पर अत्यधिक बल देना।
- नौकरी से संतुष्टि की मानवीय चाहत को नजरअंदाज किया।

4.6 मानवीय संबंध दृष्टिकोण: एल्टन मेयो, "मानवीय संबंध दृष्टिकोण के जनक" को उनके शोध, द हॉथोर्न स्टडीज के लिए जाना जाता है। हॉथोर्न स्टडीज के अंतर्गत उनके द्वारा किए गए शोध ने कार्य पर व्यक्ति के व्यवहार को प्रभावित करने में समूहों के महत्व को दर्शाया गया है।

हॉथोर्न प्रयोग श्रमिकों की उत्पादकता पर अध्ययनों की एक श्रृंखला थी, जिसमें विभिन्न परिस्थितियों में हेरफेर किया गया था (वेतन, प्रकाश स्तर, आर्द्रता, आराम विराम, आदि)। आश्चर्यजनक था कि प्रत्येक परिवर्तन के परिणामस्वरूप उत्पादकता में वृद्धि हुई, जिसमें अंततः मूल परिस्थितियों में वापसी भी शामिल था। यह प्रत्येक व्यक्तिगत श्रमिकों के साथ-साथ औसत समूह के बारे में भी सच था।

प्रयोग मुख्य रूप से उत्पादकता और कार्य की परिस्थितियों के बीच संबंधों का अध्ययन करने के साथ-साथ कार्यस्थल पर भौतिक और पर्यावरणीय प्रभावों (जैसे रोशनी की चमक, नमी) की जांच करने के इरादे से शुरू किए गए थे और फिर मनोवैज्ञानिक पहलुओं की ओर बढ़ गए (जैसे विराम, समूह का दबाव, कार्य के घंटे, प्रबंधकीय नेतृत्व)।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

हॉथोर्न प्रभाव के अध्ययन के साथ-साथ फ्रेडरिक टेलर के प्रयोग ने प्रबंधन जगत के लिए एक बहुत ही नए क्षेत्र अर्थात "औद्योगिक मनोविज्ञान" का मार्ग प्रशस्त किया। अब इस क्षेत्र के लोगों ने समय और श्रमिकों की कार्य क्षमता के साथ-साथ उत्पादकता के समग्र कारकों से संबंधित दक्षता अनुसंधान करते हुए समूह व्यवहार प्रभावों और पारस्परिक संप्रेषण को महत्व देना आरंभ कर दिया।

4.6.1 कमियां

1. प्रक्रियाओं, निष्कर्षों का विश्लेषण और प्राप्त निष्कर्ष संदिग्ध पाए गए।
2. श्रमिकों की संतुष्टि या खुशी और उनकी उत्पादकता के बीच का संबंध बहुत ही ज्यादा सरल था।
3. ये अध्ययन कार्यस्थल पर कर्मचारियों के व्यवहार पर ध्यान केंद्रित करने में विफल रहे।

4.7 व्यवहारिक दृष्टिकोण

प्रबंधन पर व्यवहारिक दृष्टिकोण ने व्यक्तिगत दृष्टिकोण और व्यवहार एवं समूह प्रक्रियाओं पर जोर दिया तथा कार्यस्थल पर व्यवहार प्रक्रियाओं के महत्व को मान्यता दी।

4.7.1 योगदानकर्ता

- रॉबर्ट ओवेन (1771-1858) - मानव व्यवहार
- ह्यूगो एम. बर्ग (1863-1916) - मनोविज्ञान और औद्योगिक दक्षता। चयन, प्रशिक्षण और अभिप्रेरणा के लिए मनोविज्ञान परीक्षण।
- एल्टन मेयो - समूह मानदंड और व्यवहार
- मैरी पार्कर फोलेट - समूह सहमति
- मैस्लो - अभिप्रेरणा - आवश्यकताओं का पदानुक्रम
- मैकग्रेगर - उद्यम का मानवीय पक्ष

4.7.2 योगदान

- श्रमिकों की आवश्यकताएं, उद्यम का मानवीय पक्ष, नेतृत्व, अभिप्रेरणा, संस्कृति, व्यक्तित्व, संघर्ष प्रबंधन आदि।
- कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने और उन्हें उच्च स्तर का निष्पादन करने के लिए प्रोत्साहित करने तथा संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए प्रतिबद्धता के लिए प्रबंधकों को कैसे व्यवहार करना चाहिए, इसका अध्ययन।
- तरीकों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए प्रबंधक को व्यक्तिगत रूप से कर्मचारियों को अभिप्रेरित करना चाहिए।

4.7.3 थ्योरी X और Y: डगलस मैकग्रेगर ने मानव व्यवहार के बारे में दो धारणाएँ विकसित की जिन्हें उन्होंने "थ्योरी एक्स" और "थ्योरी वाई" का नाम दिया। मैकग्रेगर के अनुसार, ये दो थ्योरी विश्वास के दो चरम जोड़ों को दर्शाते हैं जो विभिन्न प्रबंधकों के पास अपने श्रमिकों के बारे में है। थ्योरी एक्स लोगों के बारे में अनिवार्य रूप से नकारात्मक दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है।

थ्योरी X प्रबंधक मानते हैं कि

- श्रमिक आलसी होते हैं,
- महत्वाकांक्षा कम होती है,
- काम करना पसंद नहीं करते हैं,
- जिम्मेदारी लेने से बचना चाहते हैं,
- वे प्रभावी ढंग से कार्य करें, इसके लिए उन्हें बारीकी से निर्देशित करने की आवश्यकता है

थ्योरी Y अधिक सकारात्मक है और मानता है कि

- श्रमिक रचनात्मक और प्रगतिशील हो सकते हैं
- जिम्मेदारी लेने के लिए तैयार रहते हैं
- आत्म-नियंत्रण रखते हैं
- अपने कार्य का आनंद लेते हैं
- उच्च-स्तर की आवश्यकताएं रखते हैं जिसकी पूर्ति नौकरी से नहीं हो सकती हैं।

मैकग्रेगर की थ्योरी X और थ्योरी Y ने अभ्यास करने वाले कई प्रबंधकों को प्रभावित किया। इस थ्योरी ने प्रबंधकों के लिए श्रमिक प्रबंधन के नए तरीके विकसित करने में सहायता की।

4.7.4 मात्रात्मक दृष्टिकोण: मात्रात्मक दृष्टिकोण में प्रबंधन के लिए सांख्यिकी का अनुप्रयोग, सूचना मॉडल और कंप्यूटर सिमुलेशन शामिल हैं। विशेष रूप से, यह दृष्टिकोण गणित और सांख्यिकीय अवधारणाओं के अनुप्रयोग के माध्यम से संगठनात्मक प्रभावशीलता प्राप्त करने पर केंद्रित है। मात्रात्मक दृष्टिकोण की तीन मुख्य शाखाएँ हैं:

- i. प्रबंधन विज्ञान
- ii. संचालन प्रबंधन
- iii. सूचना प्रबंधन प्रणाली

4.7.5 प्रबंधन विज्ञान: बंधन विज्ञान दृष्टिकोण निर्णय लेने के लिए गणितीय मॉडल और सांख्यिकीय विधियों के उपयोग पर जोर देता है। यह प्रबंधन को तार्किक इकाई के रूप में देखता है जिसकी क्रिया



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

गणितीय प्रतीकों, संबंधों और माप डाटा के संदर्भ में व्यक्त की जा सकती है। प्रबंधन विज्ञान के लिए आमतौर पर प्रयोग किया जाने वाला दूसरा नाम संचालन अनुसंधान है। मात्रात्मक दृष्टिकोण का निर्णय लेने के लिए लागू करने हेतु गणितीय, सांख्यिकीय, इंजीनियरी, अर्थशास्त्र और व्यावसायिक पृष्ठभूमि कौशल वाले व्यक्तियों की आवश्यकता होती है। चूंकि एक व्यक्ति के पास ये सभी कौशल नहीं हो सकते हैं, इसलिए मात्रात्मक पद्धति में निर्णय लेने के लिए टीम दृष्टिकोण की आवश्यकता होती है।

4.7.6 कमियां

- गणितीय उपकरणों पर अत्यधिक बल देने के लिए इस दृष्टिकोण की आलोचना की गई है।
- कई प्रबंधकीय गतिविधियों की मात्रा निर्धारित नहीं की जा सकती क्योंकि उनमें ऐसे मनुष्य शामिल होते हैं जो कई तर्कहीन तत्वों द्वारा शासित होते हैं।

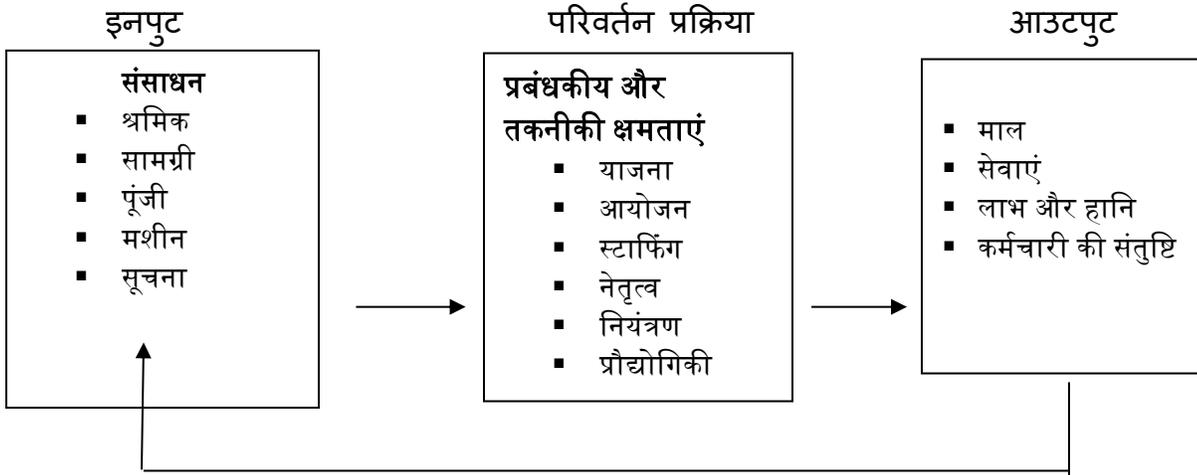
4.7.7 संचालन प्रबंधन: संचालन प्रबंधन, प्रबंधन विज्ञान का एक अनुप्रयुक्त रूप है। यह उत्पादन प्रक्रिया के प्रभावशाली प्रबंधन तथा किसी संगठन के उत्पादों और सेवाओं के समय पर वितरण से संबंधित है। संचालन प्रबंधन इन्वेंट्री प्रबंधन, कार्य शेड्यूलिंग, उत्पादन योजना, गुणवत्ता आश्वासन आदि से संबंधित है। संचालन प्रबंधक द्वारा उपयोग किए जाने वाले उपकरण हैं- पूर्वानुमान, इन्वेंट्री विश्लेषण, नेटवर्किंग मॉडल, सांख्यिकीय गुणवत्ता नियंत्रण विधियां आदि।

4.7.8 सूचना प्रबंधन प्रणाली: सूचना प्रबंधन प्रणाली व्यावसायिक संगठनों के लिए कंप्यूटर आधारित सूचना प्रणाली को डिजाइन और कार्यान्वित करने पर केंद्रित है। सरल शब्दों में, सूचना प्रबंधन प्रणाली कच्चे डाटा को सूचना में परिवर्तित करता है और प्रत्येक प्रबंधक को सही समय पर, आवश्यक रूप में आवश्यक जानकारी प्रदान करता है।

4.8 प्रबंधन के आधुनिक दृष्टिकोण

4.8.1 प्रणाली थ्योरी: प्रणाली दृष्टिकोण प्रबंधकों को संगठन को समग्र रूप से और विशाल, बाहरी परिवेश के हिस्से के रूप में देखने की नयी दृष्टि देता है। इस थ्योरी के अनुसार, संगठनात्मक प्रणाली में चार घटक होते हैं: इनपुट, परिवर्तन प्रक्रिया, आउटपुट और प्रतिपुष्टि। इनपुट जैसे पैसा, सामग्री, श्रमिक, मशीनें और सूचना के स्रोत की वस्तुओं और सेवाओं के उत्पादन के लिए आवश्यकता होती है। परिवर्तन प्रक्रियाओं या प्रबंधकीय और तकनीकी क्षमताओं के माध्यम से इनपुट को आउटपुट में परिवर्तित किया जाता है। आउटपुट संगठन द्वारा उत्पादित उत्पाद, सेवाएं, लाभ और अन्य परिणाम हैं। प्रतिपुष्टि से तात्पर्य उस संगठन के परिणामों और परिस्थिति की जानकारी से है जो उस वातावरण के सापेक्ष हैं जिसमें वे संचालित होते हैं।

4.8.1a संगठन प्रणाली का दृश्य

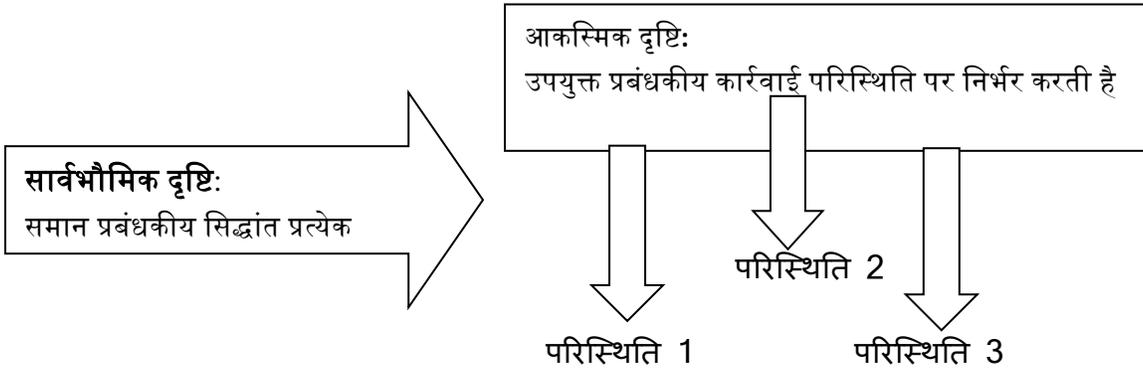


4.8.1b Feedback

बंद प्रणाली और खुली प्रणाली दो आधारभूत प्रणाली हैं। प्रणाली जो अपने वातावरण के साथ परस्पर संबंध रखती है उसे **खुली प्रणाली** कहा जाता है और प्रणाली जो अपने वातावरण के साथ परस्पर संबंध नहीं रखती है उसे **बंद प्रणाली** कहा जाता है। मिसाल के तौर पर, फ्रेडरिक टेलर ने लोगों और संगठन को बंद प्रणाली के रूप में माना। वास्तव में, सभी संगठन खुली प्रणाली हैं क्योंकि वे अपने वातावरण के साथ परस्पर संबंध पर निर्भर हैं। चाहे वह एक नया उत्पाद उत्पादन करने का निर्णय हो या संगठन के कर्मचारियों से संबंधित निर्णय हो, संगठन को उसके वातावरण के कारकों की भूमिका और प्रभाव पर विचार करना ही चाहिए। उपरोक्त आंकड़े खुली प्रणाली को दर्शाते हैं।

4.8.2 आकस्मिकता थ्योरी: इसे स्थितिजन्य थ्योरी के रूप में भी जाना जाता है। संगठनों में बढ़ती जटिलता के साथ प्रबंधन सिद्धांत को एकीकृत करने के लिए हाल के वर्षों में इस दृष्टिकोण का व्यापक रूप से उपयोग किया गया है। इस थ्योरी के अनुसार, सभी परिस्थितियों को प्रबंधित करने का सबसे अच्छा तरीका कोई नहीं है। दूसरे शब्दों में, प्रबंधन करने का कोई श्रेष्ठ तरीका नहीं है। आकस्मिक दृष्टिकोण प्रबंधकों, सलाहकारों और शोधकर्ताओं द्वारा विकसित किया गया था जिन्होंने वास्तविक जीवन की परिस्थितियों पर प्रबंधन के प्रमुख स्कूलों की अवधारणाओं को लागू करने का प्रयास किया। प्रबंधक, जो इस दृष्टिकोण का पालन करते हैं, सभी परिस्थितिजन्य कारकों पर सावधानीपूर्वक विचार करने के बाद ही व्यावसायिक निर्णय लेते हैं या विशेष प्रबंधन शैली अपनाते हैं। आकस्मिक दृष्टिकोण के अनुसार, "प्रबंधकों का कार्य यह पहचानना है कि कौन सी तकनीक, किसी विशेष स्थिति में, विशेष परिस्थितियों में और विशेष समय पर प्रबंधन लक्ष्यों की प्राप्ति में सर्वोत्तम योगदान देगी"।

4.8.3 आकस्मिक प्रबंधकीय दृष्टिकोण



4.10 सारांश

यह तर्क दिया जा सकता है कि चूंकि प्रबंधन में मानव संसाधनों, वित्तीय संसाधनों, समय संसाधनों और भौतिक संसाधनों का प्रबंधन वास्तव में शामिल हैं; प्रबंधन के विभिन्न दृष्टिकोण वास्तव में एक ही चीज की खोज कर रहे हैं, लेकिन भिन्न-भिन्न दृष्टिकोणों से। इसे प्रबंधन से जुड़ी अर्थ संबंधी जटिलता कहा जा सकता है। चाहे वह प्राचीन मिस्र में पिरामिड बनाने के लिए लोगों का प्रबंधन करना हो या 21 वीं सदी में एक जटिल, गतिशील संगठन का प्रबंधन करना हो, बशर्ते यह प्रबंधन तभी है जब इसमें योजना, आयोजन, अभिप्रेरणा, नेतृत्व और समन्वय शामिल हों।

इस यूनिट ने प्रबंधन के लिए पूर्व-क्लासकीय, क्लासकीय और आधुनिक दृष्टिकोण पर चर्चा की। नौकरशाही के लक्षण, फेयोल के प्रबंधन सिद्धांत, वैज्ञानिक प्रबंधन की विशेषताएं और कदम, हॉथोर्न अध्ययन, व्यवहार संबंधी दृष्टिकोण को संक्षेप में समझाया गया है। संगठन के प्रणाली दृष्टिकोण और आकस्मिकता थ्योरी की जानकारी भी संक्षेप में दी गई है।

4.11 अपनी प्रगति जाँचे:

स्व-मूल्यांकन प्रश्न:

1. नौकरशाही प्रबंधन की क्या विशेषताएं हैं?
2. हॉथोर्न प्रभाव क्या है?
3. वैज्ञानिक प्रबंधन में कौन कौन से कदम हैं?

4.12 अन्य अध्ययन

1. कार्तिकेयन, सी. आर. सेंडिलकुमार और जगन्नाथन, (वर्ष 2010). कृषि विस्तार प्रबंधन, अटलांटिक प्रकाशक, नई दिल्ली
2. प्रसाद, एल.एम., (वर्ष 1998), "प्रबंधन के सिद्धांत और व्यवहार", सुल्तान चंद एंड संस एजुकेशनल पब्लिशर्स, नई दिल्ली
3. राव, वी.एस.बी और पी.एस.नारायण, (वर्ष 2000), "प्रबंधन के सिद्धांत और व्यवहार", कोनक पब्लिशिंग प्राइवेट लिमिटेड, नई दिल्ली
4. शक्तिवेल मुरुगन.एम, (वर्ष 2004), "प्रबंधन के सिद्धांत और व्यवहार", न्यू एज इंटरनेशनल पब्लिशर्स, नई दिल्ली
5. त्रिपाठी, पीसी और पी.एन.रेड्डी, (वर्ष 2000), "प्रबंधन के सिद्धांत", टाटा मैकग्रा हिल प्रकाशन, नई दिल्ली



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

ब्लॉक II: प्रबंधकीय कौशल

यूनिट 1: विस्तार प्रबंधकों के कार्य और उत्तरदायित्व तथा प्रबंधकीय मूल्य एवं नैतिकता

यूनिट की मुख्य विशेषताएं

- उद्देश्य
- प्रस्तावना
- प्रबंधक की भूमिकाएँ
- प्रबंधकीय कौशल
- प्रबंधक की जिम्मेदारियां
- कृषि विस्तारवादियों की जिम्मेदारी
- मूल्य और नैतिकता
- सारांश
- अपनी प्रगति जांचें
- अग्रिम पठन

1.0 उद्देश्य:

इस यूनिट के उद्देश्य हैं:

- कृषि विस्तार प्रबंधकों की विभिन्न भूमिकाओं और उनके कार्यों को जानना।
- प्रबंधकीय कौशल के लिए आवश्यक कौशलों का वर्णन करना।
- प्रबंधन नैतिकता का संक्षिप्त विवरण देना।

1.1 प्रस्तावना:

किसी भी संगठन में वे सभी जो दूसरों के कार्य के लिए उत्तरदायी होते हैं प्रबंधक कहलाते हैं। यद्यपि उनका प्राथमिक कार्य है - अन्य लोगों से कार्य करवाना, परंतु प्रबंधकों के प्राधिकार और जिम्मेदारियों के संबंध में व्यापक भिन्नताएं हैं। ये भिन्नताएं काफी हद तक प्रबंधन के स्तरों में अंतर के कारण हैं। प्राधिकार और उत्तरदायित्व के दायरे के आधार पर, प्रबंधन कार्य के लिए कई कौशल और प्रतिभा की आवश्यकता होती है।

1.2 प्रबंधक की भूमिकाएँ :

संगठनों में पांच प्रबंधकीय भूमिकाओं की पहचान की जा सकती है (अंसोल्फ वर्ष 1984)। ये प्रबंधकीय भूमिकाएँ संगठनों में कुछ प्रबंधकीय स्तरों के लिए ही उपयुक्त हैं। ये प्रबंधकीय भूमिकाएँ हैं:

1. प्रबंधक - नेता
2. प्रबंधक - नियंत्रक
3. प्रबंधक - प्रशासक
4. प्रबंधक - योजनाकार
5. प्रबंधक - उद्यमी

A. प्रबंधक - नेता: प्रबंधक संगठनों में नेतृत्व करने की भूमिका निभाते हैं, विशेष रूप से जब वे संगठनों के भीतर समूहों का नेतृत्व करते हैं। इस स्थिति में उनकी प्रमुख भूमिका समूह के सदस्यों को लक्ष्य निर्धारण और लक्ष्य प्राप्ति की दिशा में प्रेरित करना है। वे समूह के सदस्यों को कार्य करने के लिए प्रभावित करने हेतु कार्य संबंधित और सामाजिक संबंधित कार्य करते हैं। कुछ अन्य विचार दर्शाते हैं कि नेतृत्व भूमिका कर्मचारियों के लिए चिंता तथा कार्य या उत्तरदायित्व के प्रति चिंता की मांग करती है। यद्यपि, नेतृत्व आकस्मिकता दृष्टिकोण नेतृत्व के प्रभाव में महत्वपूर्ण कारक के रूप में नेतृत्व के प्रकार और अधीनस्थों के बीच संबंध, टास्क संरचना तथा नेता की शक्ति की स्थिति को दर्शाता है। अब तक नेतृत्व की परिभाषा पर चर्चा को देखते हुए, हम संगठनों में समूहिक गतिविधियों के माध्यम से प्रबंधकीय निर्णयों की कल्पना कर सकते हैं। प्रबंधकीय नेतृत्व प्रभावी ढंग से संप्रेषण करने, मानव में कौशल की पहचान करने और लोगों को अभिप्रेरित करने तथा निष्पादन मापन की क्षमता की मांग करता है।

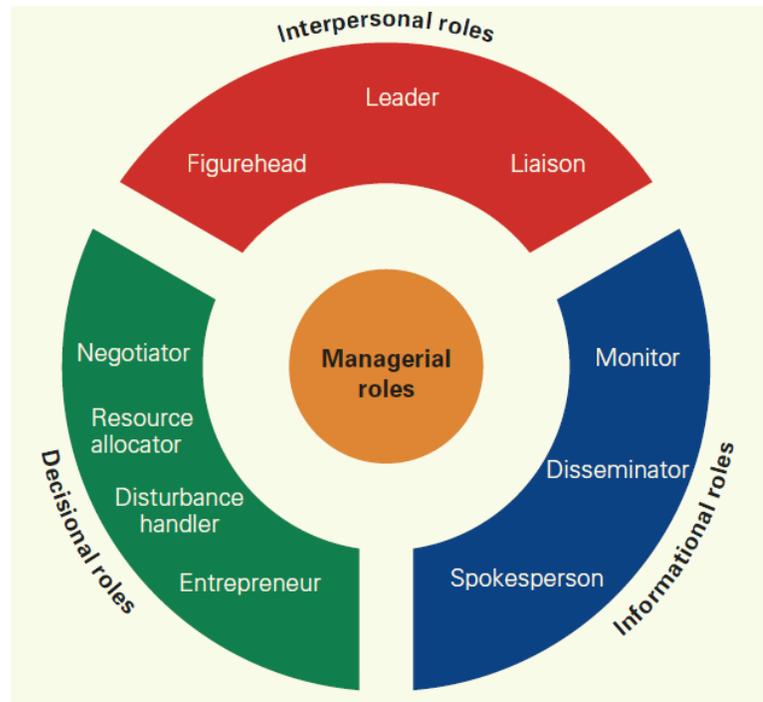
B. प्रशासनिक प्रबंधन (नियंत्रक): सामान्य नियंत्रण नियोजित गतिविधियों और कार्यान्वित की जाने वाली गतिविधियों को सुनिश्चित करने की प्रक्रिया है। अतः, नियंत्रण का संबंध निष्पादन के मापन और सुधारात्मक कार्रवाई करने से है। प्रशासनिक प्रबंधक संगठन में नियंत्रण करने का कार्य करता है। एक प्रशासक बनने के लिए, परिवर्तनशीलता की गहन समझ होनी चाहिए जो फर्म की सफलता के लिए अति महत्वपूर्ण हैं। कार्रवाई के स्रोत का पता लगाने में कौशल की आवश्यकता है। मानवीय तत्वों से अवगत रहते हुए, प्रशासक व्यक्तिगत निष्ठाओं और प्रभावों को मूल समस्याओं पर हावी नहीं होने देता। वह सोच-समझकर लिए गए निर्णयों से उत्पन्न व्यक्तिगत संघर्षों का सामना करने के लिए तैयार रहता है - (अंसोल्फ वर्ष 1965)।

C. प्रबंधक - योजनाकर्ता: योजनाकर्ता प्रबंधक का संबंध किसी संगठन के वर्तमान और भविष्य के निष्पादन से भी होता है। अतः, उसका संबंध निष्पादन और मापन से भी है। योजनाकर्ता फर्म के ऐतिहासिक व्यवसाय में भविष्य के अवसरों पर पूंजी निवेश करने और फर्म के भविष्य के निष्पादन के

लक्ष्यों को प्राप्त करने की दिशा में उसका मार्गदर्शन करके भविष्य में निष्पादन को सुधारने के लिए प्रतिबद्ध है। योजनाकर्ता कुशल विश्लेषणकर्ता, सुव्यवस्थित और भविष्योन्मुखी होता है।

D. प्रबंधक - उद्यमी: उद्यमी के रूप में प्रबंधक जोखिम उठाने वाला होता है, जो भविष्य में किसी फर्म की वर्तमान आंतरिक गतिविधियों में अतिरिक्त विस्तार का इरादा नहीं रखता है। वास्तविक अर्थों में एक उद्यमी वह होता है जो व्यवसाय के स्वामित्व का जोखिम उठाते हुए लाभार्जन के उद्देश्य से उसका प्रबंधन करता है। रणनीति में बदलाव करते समय, व्यवसाय के लिए आवश्यक वैकल्पिक निवेश सूची पर विचार करने के लिए प्रबंधक में लचीलेपन के साथ-साथ उद्यमी गुण की आवश्यकता होती है। इस अवधि के दौरान, योजनाकर्ता प्रबंधक भविष्य के लिए व्यवसाय की वर्तमान गतिविधियों में विस्तार करने का प्रयास करते हुए वृद्धिशील बने रह सकते हैं। यद्यपि, उद्यमी प्रबंधक फर्म की वर्तमान व्यावसायिक गतिविधियों में विविधता लाने का जोखिम उठाता है।

हेनरी मिंटज़बर्ग ने वर्ष 1990 में अपनी पुस्तक "मिंटज़बर्ग ऑन मैनेजमेंट: इनसाइड अवर स्ट्रैज वर्ल्ड ऑफ ऑर्गनाइज़ेशन" में दस प्रबंधन भूमिकाएँ प्रकाशित कीं। उन्होंने संगठन में निभाए जाने वाली प्रबंधक की दस भूमिकाओं की पहचान की, जिनकी तीन बुनियादी श्रेणियाँ हैं: पारस्परिक भूमिकाएँ, सूचनात्मक भूमिकाएँ और निर्णयात्मक भूमिकाएँ। निम्नलिखित चित्र विभिन्न भूमिकाओं और इसकी श्रेणियों को दर्शाता है।



इन दस भूमिकाओं को तीन श्रेणियों में विभाजित किया गया है,

जो इस प्रकार हैं:

श्रेणी	भूमिकाएं
पारस्परिक	प्रमुख नेता नेता लॉयज़न (कड़ी का काम)
सूचनात्मक	निगरानी प्रसारक प्रवक्ता
निर्णयात्मक	उद्यमी बाधा का सामना करना(डिस्टर्बेस हैंडलर) संसाधन आवंटित करना मध्यस्थता करना

1.2.1 पारस्परिक भूमिका

- यह प्रबंधक के व्यवहार से संबंधित है और पारस्परिक संपर्क पर केंद्रित है।
- इस भूमिका का संबंध उन लोगों (संगठन के बाहर के अधीनस्थ और व्यक्ति) और कर्तव्यों से है जो प्रकृति में औपचारिक और प्रतीकात्मक होते हैं।

तीन पारस्परिक भूमिकाएँ जैसे प्रमुख नेता, नेता और लॉयज़न(कड़ी के रूप) पर नीचे चर्चा की गई हैं -

- **प्रमुख नेता:** ये कानूनी या सामाजिक कर्तव्यों, प्रेरणा और औपचारिक दायित्वों का प्रतिनिधित्व करते हैं। कार्यकारी अधिकारियों/प्रबंधकों को स्टेटस और प्राधिकार के प्रतीक के रूप में देखा जाता है।
- **नेता:** ये कर्मचारियों के साथ आपसी संबंध बनाते हैं तथा उनके साथ चर्चा करते हैं एवं उन्हें प्रेरित और प्रशिक्षित करते हैं। सुपीरियर (वरिष्ठ) - अधीनस्थ संबंध, अधीनस्थों को अभिप्रेरित करना, उनकी प्रगति की निगरानी करना, उनके विकास को बढ़ावा देना और प्रोत्साहित करना तथा प्रभावशीलता को संतुलित करना नेतृत्व की भूमिका के कुछ महत्वपूर्ण पहलू हैं।
- **लॉयज़न(संपर्क कड़ी):** जानकारी प्राप्त करने के लिए लॉयज़न कार्य इकाई के बाहर एक नेटवर्क बनाए रखता है। प्रबंधक के सूचना और संचार दायित्वों को दर्शाता है। किसी भी व्यक्ति को ज्ञान अर्जित करने के लिए नेटवर्क बनाए रखना चाहिए और सूचना का आदान-प्रदान करते रहना चाहिए।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

1.2.2 सूचनात्मक भूमिका: सूचनात्मक भूमिकाओं में जानकारी प्राप्त करना, जानकारी एकत्र करना और जानकारी प्रसारित करना शामिल है। तीन सूचनात्मक भूमिकाओं में निगरानी करने की भूमिका, प्रसारक की भूमिका और प्रवक्ता की भूमिका शामिल हैं।

ये सूचनात्मक भूमिकाएँ जानकारी प्राप्त करने और उसे प्रसारित करने के बारे में हैं ताकि प्रबंधक अपने संगठन की तंत्रिका के रूप में कार्य कर सकें। सूचनात्मक भूमिकाएँ हैं;

- **निगरानी करना:** निगरानी(मॉनिटर) करने से अभिप्राय उन मुद्दों के बारे में आंतरिक और बाहरी जानकारी प्राप्त करना है जो संगठन को प्रभावित कर सकते हैं। कर्तव्यों में आंतरिक संचालन, विभाग की सफलता तथा उत्पन्न होने वाली समस्याओं और अवसरों का आकलन करना शामिल हैं। इसके अंतर्गत प्राप्त सभी जानकारियों को संग्रहीत और दर्ज किया जाना चाहिए।
- **प्रसारक:** प्रसारक आंतरिक या बाहरी स्रोतों से प्राप्त जानकारी एवं तथ्यात्मक या बाहर से प्राप्त महत्वपूर्ण विचारों को संगठन के भीतर और अधीनस्थों के बीच प्रसारित करता है।
- **प्रवक्ता:** प्रवक्ता संगठन के बारे में जानकारी को बाहरी लोगों तक पहुंचाता है। संगठन के संचालन के बारे में प्रमुख हितधारकों को अद्यतन रखने के लिए तथा अन्य लोगों तक सूचना पहुंचाने और उनका पक्ष हासिल करने के लिए जन संपर्क का कार्य करता है।

1.2.3 निर्णयात्मक भूमिका: चार निर्णयात्मक भूमिकाओं में उद्यमी बनना, बाधा(कठिनाइयों) का सामना करना)डिस्टर्बेंस हैंडलर(, संसाधन आवंटित करना और मध्यस्थता करना शामिल हैं।

उद्यमी: उद्यमी पहल करता है, डिजाइनर के रूप में कार्य करता है तथा बदलाव और नवाचार को प्रोत्साहित करता है। इसके अलावा प्रबंधकों को परियोजनाओं में सुधार करने तथा विकास प्रक्रिया में टीमों को कार्य सौंपने, उन्हें सशक्त बनाने और पर्यवेक्षण के लिए प्रोत्साहित करते हैं।

- **बाधा(कठिनाइयों) का सामना करना (डिस्टर्बेंस हैंडलर):** जब संगठन महत्वपूर्ण, अप्रत्याशित कठिनाइयों का सामना करता है तो डिस्टर्बेंस हैंडलर सुधारात्मक कार्रवाई करता है। जब कोई संगठन अप्रत्याशित रूप से कठिनाइयों का सामना कर रहा होता है या रूपांतरित होता है और उसे सहयोग और समर्थन की आवश्यकता होती है, तब सामान्यवादी भूमिका कार्यभार संभालती है।
- **संसाधन आवंटनकर्ता:** संसाधन आवंटनकर्ता सभी प्रकार के संसाधनों सहित समय, धन, उपकरण और मानव संसाधन का वितरण करता है। वह वित्त, सामग्री और कार्मिक संसाधनों का आवंटन और देखरेख भी करता है।

- **मध्यस्थता:** मध्यस्थ प्रबंधक की जिम्मेदारी वाले क्षेत्रों को प्रभावित करने वाली प्रमुख वार्ताओं में संगठन का प्रतिनिधित्व करता है, यह एक विशिष्ट कार्य है तथा प्रवक्ता, नेता प्रमुख और संसाधन आवंटनकर्ता भूमिकाओं का अभिन्न अंग है।

1.3 प्रबंधकीय कौशल

प्रबंधन एक चुनौतीपूर्ण कार्य है। चुनौतियों का सामना करने के लिए इसे कुछ कौशलों की आवश्यकता होती है। अतः, आवश्यक कौशल जो प्रत्येक प्रबंधक को बेहतर प्रबंधन करने के लिए चाहिए, प्रबंधकीय कौशल कहलाते हैं। प्रोफेसर रॉबर्ट काट्ज (वर्ष 1974) के अनुसार, चार प्रबंधकीय कौशल हैं

- A. वैचारिक कौशल,
- B. मानव संबंध कौशल, और
- C. तकनीकी कौशल
- D. संस्थानों की उन्नति करने का कौशल

सभी प्रबंधकों को उपरोक्त चार प्रबंधकीय कौशलों की आवश्यकता होती है। यद्यपि, प्रबंधन के स्तर के अनुसार तथा एक संगठन से दूसरे संगठन के लिए आवश्यक इन कौशलों की डिग्री (मात्रा) बदलती रहती है।

A. संकल्पनात्मक कौशल: संकल्पनात्मक कौशल संपूर्ण संगठन को एकरूप में परिकल्पना करने (देखने) की क्षमता है। इसमें विश्लेषणात्मक, रचनात्मक और पहल करने के कौशल शामिल हैं। यह प्रबंधक को समस्याओं के कारणों की पहचान करने में सहायता करता है न कि लक्षणों पहचान करने में। यह प्रबंधक को पूरे संगठन के लाभ के लिए समस्याओं को हल करने में सहायता करता है। यह प्रबंधक को संपूर्ण संगठन के लिए लक्ष्य निर्धारित करने और प्रत्येक परिस्थिति के लिए योजना बनाने में सहायता करता है। प्रो. रॉबर्ट काट्ज के अनुसार, संकल्पनात्मक कौशलों की आवश्यकता अधिकतर शीर्ष-स्तरीय प्रबंधन को होती है क्योंकि वे नियोजन और समस्या समाधान करने में अधिक समय व्यतीत करते हैं।

B. मानव संबंध कौशल: मानव संबंध कौशल को पारस्परिक कौशल भी कहा जाता है। यह लोगों के साथ कार्य करने की क्षमता है। यह प्रबंधकों को दूसरों को समझने, उनसे संवाद करने तथा उनके साथ कार्य करने में सहायता करता है। यह प्रबंधकों को नेतृत्व करने, लोगों को अभिप्रेरित करने और उनमें टीम भावना विकसित करने में भी सहायता करता है। प्रबंधन के सभी स्तरों पर सभी प्रबंधकों को मानव संबंध कौशल की आवश्यकता होती है। ऐसा इसलिए है, क्योंकि सभी प्रबंधकों को लोगों के साथ सहभागिता और कार्य करना होता है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

C. तकनीकी कौशल: तकनीकी कौशल किसी दिए गए कार्य को करने की क्षमता है। तकनीकी कौशल प्रबंधकों को विभिन्न मशीनों, उपकरणों, प्रक्रियाओं और तकनीकों का उपयोग करने में सहायता करते हैं। निचले स्तर के प्रबंधकों को अधिक तकनीकी कौशल की आवश्यकता होती है। ऐसा इसलिए है क्योंकि वे वास्तविक संचालन प्रभारी हैं।

D. संस्थानों की उन्नति करने का कौशल: शीर्ष अधिकारियों को आम तौर पर उन व्यक्तियों के रूप में देखा जाता है जो संगठनात्मक ढांचे में महत्वपूर्ण निर्णय लेते हैं। प्रबंधक को ऐसे कौशल की आवश्यकता होती है जो किसी संस्था या संगठन के निर्माण में सहायता करते हैं। प्रबंधक के पास तकनीकी, मानवीय और संकल्पनात्मक कौशल होना चाहिए; संगठनात्मक दक्षता के साथ-साथ उसे कर्मचारियों की बेहतर संतुष्टि, उनके कल्याण, उनके विकास के प्रति संवेदनशील होना चाहिए जो समाज और उनके मनोबल पर प्रभाव डाल सके। इस स्तर पर संयंत्र का विस्तार करने, किसी बड़े उत्पाद को बाजार में लॉच करने या किसी अन्य कंपनी को खरीदने जैसे निर्णय लिए जाते हैं। मोटे तौर पर, उनसे अपने संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए मानव और गैर-मानव संसाधनों का उपयोग करने की अपेक्षा की जाती है, जैसे मालिक के लिए लाभ अर्जन करना, कर्मचारियों को अच्छा वेतन देना तथा ग्राहकों की सेवा करने के उद्देश्य से गुणवत्ता वाले सामान उत्पादन करना और सेवाएं प्रदान करना। संक्षेप में, उन्हें संस्थानों की उन्नति करनी चाहिए।

स्थायी उच्च मूल्य(महत्व) वाले संस्थानों का निर्माण करते समय शीर्ष स्तर के अधिकारी आठ प्रमुख भूमिका निभाते हैं।

1. शीर्ष स्तर के प्रबंधक द्वारा पहचान बनाने वाली भूमिका
2. शीर्ष स्तर के कार्यकारी को क्षमतावान बनाने की भूमिका
3. तालमेल स्थापित करने की भूमिका
4. शीर्ष कार्यकारी में संतुलन बनाए रखने की भूमिका
5. लोगों को जोड़ने (पारस्परिक संबंध स्थापित करने) की भूमिका
6. भविष्य के लिए योजना बनाने की भूमिका
7. प्रभाव डालने की भूमिका
8. कर्मचारियों को उत्तम संस्कार देने की भूमिका

1.4 प्रबंधक की जिम्मेदारियां

- संगठनात्मक उद्देश्यों को निर्धारित करना
- संगठन की नीतियों का निर्माण और उनका कार्यान्वयन करना
- संगठन के विकास के लिए रणनीति बनाना

- विभिन्न आयोजनों के आयोजन के लिए औपचारिक जानकारी देना
- अधीनस्थों और टीम को अभिप्रेरित करना
- प्रशासनिक कार्यों को नियंत्रित करना
- योजनाकार एवं कार्यान्वयनकर्ता की भूमिका निभाना
- लोगों के माध्यम से परिणाम प्राप्त करना
- निर्णय लेना
- तनाव या मुश्किल समय में सहयोग करना

1.5 कृषि विस्तारवादियों की जिम्मेदारियां

- **कार्यक्रम नियोजन और कार्यान्वयन:** विस्तार एजेंट को अंतिम चरण तक विस्तार कार्यक्रम की योजना बनाने में सक्षम होना चाहिए। उन्हें अपने ग्राहकों को यह समझाने में सक्षम होना चाहिए कि सावधानीपूर्वक योजना कैसे बनाएं तथा उसका उपयोग कैसे करें।
- **संचार(संप्रेषण):** विस्तार के लिए अच्छा संप्रेषण कौशल सबसे महत्वपूर्ण कौशलों में से एक है। विस्तारवादियों को ग्राहकों तक न केवल कृषि नवाचारों को प्रभावशाली ढंग से संप्रेषित करने में सक्षम होना चाहिए, बल्कि उनकी आवश्यकताओं पर भी ध्यान देना चाहिए। विस्तार एजेंटों को निवेशकों या सरकारी अधिकारियों जैसे अन्य हितधारकों के साथ भी आत्मविश्वास से संप्रेषण करने में सक्षम होना चाहिए।
- **नेतृत्व:** विस्तारवादियों को कृषि विस्तार वातावरण में शामिल विभिन्न हितधारकों का प्रभावशाली ढंग से नेतृत्व करने, समन्वय करने और सुविधा प्रदान करने में सक्षम होना चाहिए।
- **संगठनात्मक प्रबंधन:** पेशेवर विस्तारवादियों में उत्कृष्ट संगठनात्मक कौशल होना चाहिए तथा अपने संसाधनों को प्रभावशाली ढंग से जुटाने और उनकी निगरानी करने में सक्षम होना चाहिए।
- **कार्यक्रम निगरानी और मूल्यांकन:** कृषि विस्तार वातावरण में संसाधनों के लिए हमेशा प्रतिस्पर्धा होती है। एक प्रभावशाली विस्तार एजेंट को विस्तार कार्यक्रमों की सफलता की निगरानी और मूल्यांकन करने में सक्षम होना चाहिए ताकि पूर्व की गलतियों से बचा जा सके तथा हितधारकों को यह बताया जा सके कि कार्यक्रमों का कितना वांछित प्रभाव पड़ा है।
- **विविधता और बहुसंस्कृतिवाद के प्रति संवेदनशीलता:** कई विस्तार एजेंट विकासशील देशों में कई अलग-अलग वर्गों, धर्मों और जातियों के साथ कार्य करते हैं। पेशेवर विस्तारवादियों को इन अंतरों से परिचित होना चाहिए तथा अपने हितधारकों की विविधता को महत्व देना चाहिए।
- **शिक्षा और सूचना प्रौद्योगिकी:** सूचना और संचार प्रौद्योगिकी (आईसीटी) जैसे मोबाइल फोन और टैबलेट, कंप्यूटर कृषि विस्तार में बहुत महत्वपूर्ण होते जा रहे हैं। ये आईसीटी उपयोक्ताओं की



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

बड़ी संख्या के साथ संप्रेषण करने के प्रभावी तरीके हैं। अतः विस्तार पेशेवरों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि वे इन सूचना और संचार प्रौद्योगिकियों से परिचित हैं। उन्हें अपने ग्राहकों को आईसीटी का उपयोग करने के लिए प्रोत्साहित करने का भी प्रयास करना चाहिए।

- अच्छे कृषि विस्तार अधिकारी के पास नए प्रौद्योगिकियों को अपनाने वाले किसानों को समझाने के लिए ज्ञान का व्यापक भंडार होना चाहिए।
- किसानों को तभी प्रेरित किया जा सकता है जब उन्हें आश्वस्त किया जाए कि कृषि में नई और अभिनव प्रौद्योगिकियों का पालन करने से उनकी आय में वृद्धि होगी। अतः विस्तार अधिकारी को अभिप्रेरक होना चाहिए तथा उसमें संप्रेषण के अच्छे गुण होने चाहिए।
- विस्तार कार्यकर्ता को किसानों तथा वैज्ञानिक एवं अनुसंधान संस्थानों के बीच सेतु की भूमिका निभानी चाहिए। उसके पास शीर्ष वैज्ञानिक राष्ट्रीय और अंतर्राष्ट्रीय संस्थानों के साथ अच्छी नेटवर्किंग और कामकाजी संबंध होना चाहिए, जहां वह वैज्ञानिक और तार्किक समाधान प्राप्त करने के लिए कृषक समुदाय की समस्याओं को उठा सके।
- कृषकों और कृषक समुदाय की समस्याओं को महसूस किए बिना, ग्राम विस्तार कार्यकर्ता कृषकों के रवैये के साथ-साथ खेती की पद्धतियों में बदलाव नहीं ला सकता है।

1.6 मूल्य और नैतिकता

मूल्य और नैतिकता किसी भी संगठन के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण होते हैं। नैतिकता और मूल्यों के आधार पर संगठन की साख और छवि निर्धारित होती है। संगठन के मूल्य और नैतिकता संगठन को आर्थिक रूप से मजबूत बनाते हैं। नैतिक रूप से, व्यापार के संदर्भ में सही और गलत व्यवहार, जिसमें निष्पक्षता, न्याय और समानता के प्रश्न शामिल हैं, जहां संगठनों में व्यक्तियों द्वारा नैतिक मानकों के प्रयोग की आवश्यकता होती है, और ये नैतिक मानक कहीं और से नहीं, बल्कि समाज से ही लिए गए हैं।

'नैतिकता' को कार्य, उद्देश्य और कार्य के परिणाम के सही या गलत होने के रूप में परिभाषित किया गया है। संक्षेप में, यह एक ऐसा विषय है जो नैतिक कर्तव्य के बारे में अच्छे या बुरे, न्यायसंगत या अन्यायपूर्ण, निष्पक्ष या अनुचित प्रथाओं की पहचान करता है। इसमें अधिकारों, दायित्वों, निष्पक्षता तथा समाज के लिए लाभ आदि से संबंधित अच्छी तरह से परिभाषित मानक हैं, जिसे व्यक्ति को अपनाना चाहिए।

इस विषय पर अध्ययन के चार महत्वपूर्ण क्षेत्र हैं:

- अधि-नीतिशास्त्र (मेटा-एथिक्स): नैतिक दर्शन जो नैतिक मूल्यों के अर्थ और दायरे का विश्लेषण करता है।

- वर्णनात्मक नीतिशास्त्र: नैतिकता की वह शाखा जो मनोविज्ञान, समाजशास्त्र, एंथ्रोपोलॉजी(मानव जाति का विज्ञान) आदि से संबंधित है।
- मानकीय नीतिशास्त्र: व्यावहारिक साधनों के माध्यम से नैतिक व्यवहार का अध्ययन।
- प्रयोगात्मक नीतिशास्त्र: यह शाखा हमें बताती है कि हम किसी विशेष परिस्थिति में नैतिक परिणाम कैसे प्राप्त कर सकते हैं।

1.6.1 मूल्यों और नैतिकता की विशेषताएं: मूल्यों को उस रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो किसी अन्य या तीसरे पक्ष के लिए महत्वपूर्ण हैं तथा जिसका मल्यांकन किसी अन्य या तीसरे पक्ष द्वारा किया जाता है। संगठन के मूल मूल्य अखंडता, व्यावसायिकता, देखभाल, टीम वर्क और नेतृत्व हो सकते हैं। यह महत्वपूर्ण है और संगठन के विज्ञान में शामिल है। जब किसी संगठन के सभी सदस्यों द्वारा मूल्यों को साझा किया जाता है, तो वे निर्णय लेने, विचारणीय कार्यों के संभावित परिणामों का आकलन करने और विकल्पों में से चयन करने के महत्वपूर्ण साधन का कार्य करते हैं।

मूल्य विभिन्न प्रकार के होते हैं जैसे, संगठनात्मक मूल्य हैं- वफादारी, कर्तव्य, निस्वार्थ सेवा तथा अखंडता एवं व्यक्तिगत मूल्य हैं -प्रतिबद्धता, क्षमता, ईमानदारी और साहस।

मूल्य निर्धारित करते हैं कि क्या सही है और क्या गलत है, तथा नैतिकता से हमारा तात्पर्य सही या गलत करने से है। संगठन, कुछ हद तक, संगठन के सदस्यों के लिए क्या सही है और क्या गलत है, को परिभाषित करते हैं।

1.6.2 नीतिशास्त्र: नैतिक व्यवहार को कभी-कभी परिभाषित करना कठिन होता है, विशेष रूप से वैश्विक अर्थव्यवस्था में जहां असंख्य मान्यताएं और प्रथाएं प्रचलित हैं। हाल के वर्षों में प्रबंधकों और कर्मचारियों द्वारा सामना की जा रही नैतिक मुद्दों का महत्व बढ़ गया है। नीतिशास्त्र वे नीतियां और नियम हैं जो सही और गलत में अंतर करती हैं। नीतिशास्त्र मानव आचरण में सदाचार अर्थात नैतिक सिद्धांत या संहिता विज्ञान है। नीतिशास्त्र शब्द मानव आचरण की समस्त गतिविधियों को समाहित करता है।

व्यावसायिक अधिकारियों(कार्यपालक) के लिए कुछ नैतिक सिद्धांत निम्नलिखित हैं:

1. ईमानदारी
2. विश्वसनीयता
3. सत्यनिष्ठा
4. वफादारी
5. वादा निभाना
6. निष्पक्षता
7. दूसरों के लिए चिंता/सहानुभूति

8. दूसरों के लिए सम्मान
9. कानून का पालन करने वाला/न्यायप्रिय
10. उत्कृष्टता के प्रति प्रतिबद्धता
11. नेतृत्व क्षमता
12. जवाबदेही

1.6.3 नीतिशास्त्र संहिता: नीतिशास्त्र संहिता एक दस्तावेज है, जो आमतौर पर निदेशक मंडल द्वारा जारी किया जाता है तथा विशिष्ट व्यवहार को प्रोत्साहित करता है। यह दस्तावेज़, जिसे कभी-कभी नीतियों के विवरण के रूप में संदर्भित किया जाता है, कठिन परिस्थितियों के दौरान व्यवहार करने के लिए दिशानिर्देश प्रदान करता है। ये दिशानिर्देश आमतौर पर अधिकांशतः सामान्य और गैर-विशिष्ट होते हैं तथा सदस्यों को किसी दी गई परिस्थिति में सबसे उचित व्यवहार करने के लिए स्वतंत्र रूप से निर्णय लेने की अनुमति प्रदान करते हैं। नीतिशास्त्र संहिता आकांक्षात्मक व्यवहार मानकों का प्रतिनिधित्व करती है, जिसे सदस्यों को बनाए रखने का प्रयास करना चाहिए, यद्यपि, यह आवश्यक रूप से आसानी से मापा नहीं जाता है। किसी भी संगठन के लिए नीतिशास्त्र संहिता बहुत लाभकारी है।

नीतिशास्त्र संहिता:

- प्रतिष्ठा को बढ़ावा देता है और विश्वास बढ़ाता है।
- नैतिक निर्णय लेने के लिए प्रोत्साहित करता है और मार्गदर्शन प्रदान करता है।
- सामाजिक एकीकरण को आसान बनाता है; तथा
- नैतिकता को वैधता प्रदान करता है।

नीतिशास्त्र की कर्मचारियों से संबंधित जिम्मेदारियां हैं-

1. प्रत्येक कर्मचारी के स्वास्थ्य और गरिमा का सम्मान करने वाली पारिस्थितिकी प्रणाली और कार्य परिस्थिति प्रदान करना।
2. कर्मचारियों के साथ संप्रेषण करने में ईमानदार रहें तथा जानकारी साझा करने में उदारता बरतें, परंतु केवल कानूनी और प्रतिस्पर्धी संयम तक।
3. सुनें और जहां संभव हो, कर्मचारियों के सुझावों, विचारों, अनुरोधों और शिकायतों पर कार्रवाई करें।
4. भेदभावपूर्ण प्रथाओं से बचें तथा लिंग, आयु, वर्ण(जाति) और धर्म जैसे क्षेत्रों में समान व्यवहार और अवसर सुनिश्चित करें।
5. व्यवसाय में ही दिव्यांगजनों के रोजगार को उन कार्यस्थलों पर बढ़ावा देना जहां वे वास्तव में उपयोगी हो सकते हैं। तथा

6. व्यावसायिक निर्णयों से जुड़ी गंभीर बेरोजगारी समस्याओं के प्रति संवेदनशील रहें और इन अव्यवस्थाओं को दूर करने के लिए सरकारों, कर्मचारी समूहों, अन्य एजेंसियों और एक दूसरे के साथ कार्य करें।

1.6.4 नैतिकता और मूल्यों के बीच महत्वपूर्ण अंतर: नैतिकता और मूल्यों के बीच मूलभूत अंतर नीचे दिए गए हैं:

1. नीतिशास्त्र का तात्पर्य आचरण के लिए दिशा-निर्देशों से है, जो नैतिकता के प्रश्न को दर्शाता है। मूल्यों को सिद्धांत और आदर्श के रूप में परिभाषित किया जाता है, जो यह निर्णय लेने में सहायता करते हैं कि क्या अधिक महत्वपूर्ण है।
2. नीतिशास्त्र मूल्यों की तुलना में नैतिक सिद्धांतों की प्रणाली है जो हमारी सोच को उत्तेजित करती है।
3. मूल्य मन की भावनात्मक स्थिति को बहुत अधिक प्रभावित करते हैं। अतः, यह अभिप्रेरक के रूप में कार्य करता है। दूसरी ओर, नीतिशास्त्र एक विशेष मार्ग का अनुशरण करने के लिए जोर डालती है।
4. नैतिकता सुसंगत है, जबकि अलग-अलग व्यक्तियों के लिए मूल्य भिन्न-भिन्न हैं, अर्थात् जो एक व्यक्ति के लिए महत्वपूर्ण है, वह दूसरे व्यक्ति के लिए महत्वपूर्ण नहीं भी हो सकता है।
5. मूल्य हमें बताते हैं कि हम अपने जीवन में क्या करना या हासिल करना चाहते हैं, जबकि नैतिकता हमें यह तय करने में सहायता करती है कि किसी दी गई परिस्थिति में नैतिक रूप से सही या गलत क्या है।
6. नैतिकता यह निर्धारित करती है कि हमारे विकल्प किस हद तक सही या गलत हैं जबकि मूल्य जीवन के लिए हमारी प्राथमिकताओं को परिभाषित करते हैं।

1.6.5 प्रभावशाली नैतिकता कार्यक्रमों के परिणाम: अध्ययनों ने नैतिकता अनुपालन कार्यक्रमों के सामान्यतः अपेक्षित आठ परिणामों को मान्यता दी है:

- अनैतिक/अवैध व्यवहार - लोग नैतिक और अवैध व्यवहार जो विनाश का कारण है, के बीच अंतर करने में सक्षम हो जाते हैं।
- नैतिक/कानूनी मुद्दों के बारे में जागरूकता - प्रतिभागी उन सभी व्यवहारों और कार्यों से अवगत हो जाते हैं जो नैतिक/कानूनी मुद्दों को जन्म दे सकते हैं।
- सलाह लेना - वे मामले जिनके बारे में कर्मचारी नहीं जानते हैं और उन्हें डर लगता है कि वे मामले उनके जीवन पर प्रभाव डाल सकते हैं, तो उन पर आगे कैसे बढ़ना है, इसपर वे सलाह लेते हैं।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- गलत कार्य की सूचना देने को तैयार - कर्मचारी अपने वरिष्ठ अधिकारियों को किसी भी गलती के बारे में सूचित करने में बहुत स्पष्ट हो जाते हैं।
- प्रबंधन को बुरी खबर - बुरी खबर से भी प्रबंधन को अवगत कराते रहना।
- निर्णय प्रक्रियाओं में मूल्यांकन का ध्यान - निर्णय करते समय नीतिगत मूल्यांकन पर विचार किया जाता है।
- संगठन के प्रति कर्मचारी की प्रतिबद्धता - प्रतिबद्धता को एक नैतिक दृष्टिकोण के रूप में देखा जाता है।
- बाहरी हितधारकों की आवश्यकताओं को पूरा करना - सभी अनैतिक व्यवहारों और कृत्यों से बचकर हितधारकों की आवश्यकताओं के प्रति उच्च संवेदनशीलता दिखाई जाती है

1.6.6 नैतिक व्यवहार और संगठनात्मक अखंडता में शामिल हैं (प्रभाव):

- लाभप्रदता और उत्पादन में वृद्धि
- मानव संसाधन डेटा, कर्मचारी की अनुपस्थिति, टर्नओवर, शिकायत दर
- शारीरिक और मानसिक स्वास्थ्य रिकॉर्ड
- संरक्षा रिकॉर्ड
- खोजे गए कदाचार बनाम रिपोर्ट किए गए कदाचार
- सलाह के लिए हेल्पलाइन कॉल की बारंबारता, प्रकृति, और विषय
- यौन उत्पीड़न सहित रोजगार भेदभाव के दावे
- श्रम-प्रबंधन विवाद
- ग्राहक संतुष्टि

कार्रवाई और व्यवहार जो व्यापार और लाभ को प्रभावित करते हैं

- किसी भी प्रकार की बेईमानी या कपटपूर्ण कृत्य
- दस्तावेजों की जालसाजी या उसमें संशोधन
- धन का दुरुपयोग
- वित्तीय लेनदेन की रिपोर्टिंग के संबंध में अनियमितता
- अंदरूनी जानकारी से लाभ उठाना
- सुरक्षा लेनदेन को दूसरों के सामने प्रकट करना
- उपहार स्वीकार करना या गुप्त रूप से कमीशन(दलाली) लेना
- अभिलेखों या परिसंपत्तियों को नष्ट करना या गायब करना
- मालिकाना जानकारी की चोरी

- अवैध या अनैतिक तरीके से लाभ प्राप्त करना जो नियोक्ता और समस्त उद्योग को प्रभावित करते हैं, जैसे कि विश्वासघात करना, हितों का टकराव, और/या वैश्वसिक कर्तव्यों का उल्लंघन एवं अनुबंध का उल्लंघन
- निर्देशों, प्रक्रियाओं, आदि का जानबूझकर अनुपालन नहीं करना
- विशेष रूप से पर्यवेक्षकों और क्रय एजेंटों के रूप में उचित लगन का अभाव
- उपेक्षा
- समय की चोरी

1.7 सारांश

मिंटज़बर्ग के अनुसार, प्रबंधन की दस भूमिकाओं को तीन समूहों में वर्गीकृत किया गया है, अर्थात् पारस्परिक, सूचनात्मक और निर्णयात्मक भूमिकाएँ। बेहतर प्रबंधन करने के लिए प्रबंधकीय कौशल प्रत्येक प्रबंधक के लिए आवश्यक कौशल हैं। रॉबर्ट काट्ज ने प्रबंधकीय कौशल को तीन अवधारणाओं अर्थात् वैचारिक कौशल, मानवीय संबंध कौशल और तकनीकी कौशल में वर्गीकृत किया है। कुछ निश्चित नीति और नैतिक सिद्धांत हैं, जिनका पालन प्रबंधक द्वारा संगठनात्मक अखंडता बनाए रखने के लिए किया जाना चाहिए। इसके प्रभावशाली परिणाम होते हैं।

1.8 अपनी प्रगति जांचें

1. भूमिकाओं की तीन श्रेणियां क्या हैं?
2. एक प्रबंधक की क्या-क्या जिम्मेदारियां हैं?
3. नीतिशास्त्र और मूल्यों में अंतर स्पष्ट कीजिए?

1.9 अग्रिम पठन

1. प्रसाद, एल.एम, (वर्ष 1998), "प्रबंधन के सिद्धांत और व्यवहार", सुल्तान चंद एंड संस एजुकेशनल पब्लिशर्स, नई दिल्ली।
2. प्रबंधन के सिद्धांत, मुक्त और दूरस्थ शिक्षा ई-लर्निंग सामग्री, तमिलनाडु कृषि विश्वविद्यालय, कोयंबतूर।
3. राव, वी.एस.बी और पी.एस.नारायण, (वर्ष 2000), "प्रबंधन के सिद्धांत और व्यवहार", कोनक पब्लिशिंग प्राइवेट लिमिटेड, नई दिल्ली।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

4. शक्तिवेल मुरुगन.एम, (वर्ष 2004), "प्रबंधन सिद्धांत और व्यवहार", न्यू एज इंटरनेशनल पब्लिशर्स। नई दिल्ली।
5. त्रिपाठी, पी.सी. और पी.एन.रेड्डी, (वर्ष 2000), "प्रबंधन के सिद्धांत", टाटा मैकग्रा हिल प्रकाशन, नई दिल्ली।
6. उदय पारीक, (वर्ष 1988), "संगठनात्मक व्यवहार प्रक्रिया", रावत प्रकाशन, जयपुर।

यूनिट 2: प्रबंधन के कार्य

यूनिट की मुख्य विशेषताएं

प्रबंधन कार्यों का परिचय

- योजना बनाना
- आयोजन
- स्टॉफिंग(स्टॉफ की व्यवस्था करना)
- निर्देशन
- अभिप्रेरणा
- नियंत्रण के प्रकार
- रिपोर्टिंग
- बजट बनाना
- निष्कर्ष
- अपनी प्रगति जाँचें
- अग्रिम पठन

2.0 उद्देश्य:

इस यूनिट को पढ़ने के बाद आप इस योग्य हो जाएंगे कि

- प्रबंधन के विभिन्न कार्यों को समझ सकेंगे
- आयोजना के चरणों और इसकी प्रक्रिया को समझ सकेंगे
- मानव संसाधन नियोजन के बारे में समझ सकेंगे

2.1 प्रबंधन कार्यों का परिचय:

पीटर ड्रुकर के अनुसार, प्रबंधन के चार प्रमुख कार्य हैं -

1. उद्देश्य निर्धारित करना और योजना बनाना

- कॉर्पोरेट विजन और मिशन स्टेटमेंट के साथ मिलकर उद्देश्यों को निर्धारित करने के लिए
- उद्देश्यों के प्रत्येक क्षेत्र में लक्ष्यों को निर्धारित करना
- यह तय करना कि उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए क्या करना है
- उद्देश्यों को उन लोगों तक संप्रेषित करना, जिनके निष्पादन की आवश्यकता उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए है

2. समूह का गठन

- आवश्यक गतिविधियों, निर्णयों और संबंधों का विश्लेषण करने के लिए
- कार्य को वर्गीकृत करने के लिए



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीएईएम)

-
- श्रम को प्रबंधन करने योग्य गतिविधियों में विभाजित करना और गतिविधियों को प्रबंधन करने योग्य कार्यों में विभाजित करना
 - इकाइयों और कार्यों के समूह को संगठन संरचना के अनुसार बनाना
 - इकाइयों के प्रबंधन और किए जाने वाले कार्य के लिए लोगों का चयन करना
- 3. अभिप्रेरणा और संप्रेषण**
- विभिन्न कार्यों के लिए जिम्मेदार लोगों में से एक टीम का गठन करना
 - कर्मचारियों को सशक्त बनाना और उन्हें अपने रणनीतिक फोकस पर आगे बढ़ने के लिए अभिप्रेरित करना
 - रिश्ते की जिम्मेदारी लेना के लिए
 - वेतन, नियुक्ति और पदोन्नति पर निर्णय लेना
 - अपने अधीनस्थों, वरिष्ठों और सहकर्मियों से निरंतर संप्रेषण करना और उनके संवाद को सुनना
- 4. निष्पादन का आकलन**
- मानदंड और कुछ कारक निर्धारित करना जो संगठन और उसके प्रत्येक व्यक्ति द्वारा निष्पादन के लिए महत्वपूर्ण हैं
 - संपूर्ण संगठन और स्टॉफ के सभी कर्मचारियों के लिए उपलब्ध प्रत्येक व्यक्ति के निष्पादन पर ध्यान केंद्रित करने के लिए माप बनाना
 - निष्पादन का विश्लेषण, मूल्यांकन और व्याख्या करना
 - मापन के अर्थ और उसके निष्कर्षों को अपने अधीनस्थों, उनके वरिष्ठों और सहकर्मियों को संप्रेषित करना

लूथर गुलिक ने 'POSDCORB' शब्द गढ़ा और प्रबंधन के कार्यों का वर्णन किया। यह शब्द निम्नलिखित कार्यों के आद्याक्षर से बना है अर्थात् -

- प्लानिंग (P)
- ऑर्गनाइजिंग (O)
- स्टॉफिंग (S)
- डाइरेक्टिंग (D)
- कॉर्डिनेटिंग (C)
- रिपोर्टिंग ((R)
- बजटिंग (B)

2.2 नियोजन

नियोजन एक मानसिक प्रक्रिया है। इसके लिए बौद्धिक संकायों, दूरदर्शिता और उत्कृष्ट निर्णयों के उपयोग की आवश्यकता होती है। यह वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए की जाने वाली कार्रवाई के दौरान का दृढ़ निश्चय है। यह वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए विजुअलाइज़ेशन में भविष्य के बारे में धारणाओं का उपयोग करके तथ्यों का चयन और संबंध है तथा वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए प्रस्तावित आवश्यक गतिविधियों का गठन है। इसमें पूर्व निर्धारित कार्रवाई शामिल है। इस प्रक्रिया में, संगठन के लक्ष्यों और नीतियों का निर्माण किया जाता है और उन्हें प्राप्त करने के लिए कार्यक्रम तैयार किए जाते हैं। एक सुविचारित योजना क्रियान्वयन को उत्तम और सरल बनाती है। इसमें पहले से तय होता है कि क्या करना है, कब करना है, कहां करना है, कैसे करना है, किसे करना है और परिणामों का मूल्यांकन कैसे करना है। नियोजन, हम कहाँ जाना चाहते हैं और हम कहाँ हैं के बीच की खाई को पाटता है तथा वांछित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए मानव और गैर-मानव संसाधनों के प्रभावशाली उपयोग को सुनिश्चित करता है।

2.2.1 नियोजन की प्रकृति:

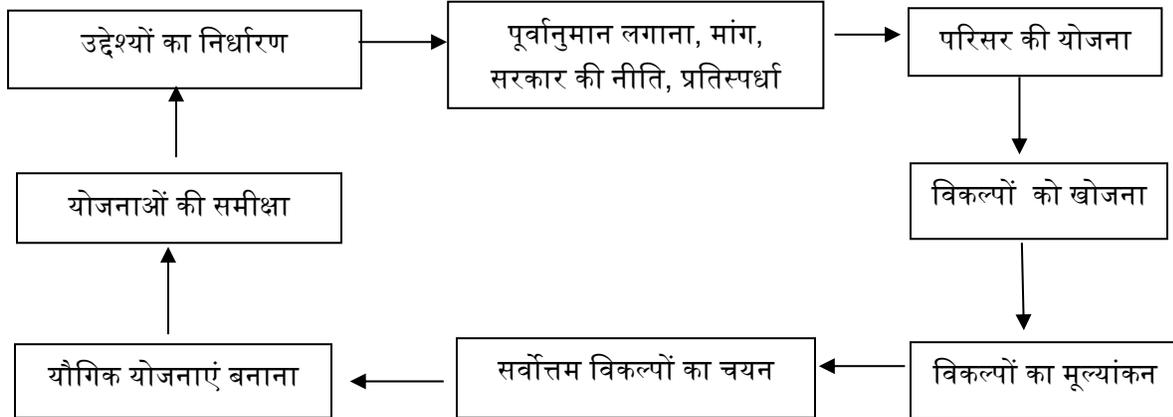
- i. नियोजन एक बौद्धिक गतिविधि है
- ii. नियोजन में विकल्पों में से चयन करना शामिल है
- iii. नियोजन भविष्य के लिए की जाती है
- iv. नियोजन प्रकृति में भविष्यवादी है
- v. नियोजन भविष्य में प्राप्त किए जाने वाले उद्देश्यों और उन तक पहुंचने के लिए आवश्यक कदमों को निर्दिष्ट करता है
- vi. प्रबंधन कार्यों में नियोजन सभी सबसे बुनियादी है
- vii. नियोजन प्रबंधन का व्यापक कार्य है
- viii. नियोजन का उद्देश्य दक्षता है

2.2.2 नियोजन के लाभ: अच्छे नियोजन के निम्नलिखित लाभ हैं:

- i. **उद्देश्यों पर ध्यान केंद्रित करता है:** यदि उद्देश्य स्पष्ट रूप से निर्धारित किए गए हैं, तो योजनाओं का क्रियान्वयन भी इन उद्देश्यों की ओर निर्देशित होगा।
- ii. **किफायती संचालन सुनिश्चित करता है:** संसाधनों का कुशलतापूर्वक उपयोग होता है और लागत भी कम से कम आती है।

- iii. **नियंत्रण करना सरल बनाता है:** नियोजन प्रबंधकों को उनके नियंत्रण कार्य में सहायता करता है। नियोजन और नियंत्रण की प्रकृति अविभाज्य हैं।
- iv. **अनिश्चितता को कम करता है:** नियोजन भविष्य की अनिश्चितताओं को कम करने में सहायता करता है क्योंकि इसमें भविष्य की घटनाओं की प्रत्याशा शामिल होती है। इसमें पूर्वानुमान लगाना भी शामिल है।
- v. **नवाचार और रचनात्मकता को प्रोत्साहित करता है:** नियोजन मूल रूप से प्रबंधन का निर्णायक कार्य है। यह प्रबंधकों को आपस में अभिनव और रचनात्मक चिंतन करने में सहायता करता है क्योंकि योजना बनाते समय प्रबंधकों के मन में कई नए विचार उत्पन्न होते हैं।
- vi. **अभिप्रेरण में सुधार:** एक अच्छी नियोजन प्रणाली सभी प्रबंधकों की भागीदारी सुनिश्चित करती है, जिससे उनकी अभिप्रेरण में सुधार होता है।
- vii. **बेहतर समन्वय मिलता है:** नियोजन संगठन के उद्देश्यों की दिशा में समान दिशानिर्देश सुनिश्चित करता है। इस प्रकार, संगठन में बेहतर समन्वय की सुविधा प्रदान करता है।

2.2.3 नियोजन के कदम: कदम, जो आमतौर पर योजनाओं पर लागू होते हैं, की नीचे चर्चा की गई है।



चित्र 1. नियोजन के कदम

i. उद्देश्यों का निर्धारण

- समग्र उद्देश्य परिभाषित करते हैं कि सामान्य तौर पर क्या सिद्ध किया जाना है।
- यौगिक उद्देश्य अधिक विवरणों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, अर्थात्, क्या सिद्ध किया जाना है, कहां कार्रवाई की जानी है, किसे यह करना है, इसे कैसे किया जाना है और इसे कब पूरा किया जाना है।

ii. जानकारी संग्रह करना और पूर्वानुमान लगाना:

- जानकारी का संग्रहण और पूर्वानुमान बाह्य और आंतरिक वातावरण के संदर्भ में किया जाना चाहिए।

- बाह्य वातावरण के मूल्यांकन में उस समय उपलब्ध और भविष्य के प्रतिस्पर्धियों पर चिंतन शामिल होना चाहिए और आंतरिक वातावरण में संगठन के मजबूत और कमजोर बिंदुओं पर चिंतन शामिल होना चाहिए।

iii. योजना परिसर का विकास:

इस कदम में आंतरिक और बाह्य कारकों के व्यवहार से संबंधित अवधारणाएं बनाना शामिल है।

iv. विकल्पों की खोज: योजनाकार को सभी संभावित विकल्पों का पता लगाने का प्रयास करना चाहिए और सबसे अव्यवहार्य विकल्प का पता लगाना चाहिए ताकि केवल कुछ ही विकल्प हों।

v. विकल्पों का मूल्यांकन: लागत, उद्देश्य, संसाधन, पेबैक, जोखिम आदि जैसे पहलुओं के मूल्यांकन पर चिंतन करना चाहिए, विस्तृत विश्लेषण के बाद सर्वोत्तम संभव विकल्प को प्रबंधक चुन सकता है।

Vi and Vii. सर्वश्रेष्ठ योजना का चयन तथा यौगिक योजनाएं बनाना: नियोजन प्रक्रिया में अगला कदम सबसे व्यवहार्य योजना का चयन करना और उसकी यौगिक योजनाओं को विकसित करना है। योजना में प्रतिपुष्टि तंत्र भी शामिल होना चाहिए।

Viii. योजनाओं की समीक्षा: जब चयनित योजना को लागू किया जाता है, तो उसकी प्रभावशीलता की समीक्षा की जाती है जो प्रबंधन को किसी कमी को ठीक करने या योजना को संशोधित करने में सक्षम बनाता है।

2.2.4 नियोजन के प्रकार

नियोजन को हम निम्नलिखित आयामों के आधार पर वर्गीकृत कर सकते हैं।

- संगठन स्तर पर - कॉर्पोरेट, मंडल और अनुभाग स्तर पर नियोजन।
- फोकस-रणनीतिक, संचालन और युक्तिसंगत नियोजन।
- समय अवधि - लंबी अवधि, मध्यम अवधि और छोटी अवधि के लिए नियोजन।
- दृष्टिकोण के आधार पर - सक्रिय और प्रतिक्रियाशील नियोजन।

2.2.5 संगठन स्तर पर

a) कॉर्पोरेट स्तर पर नियोजन (शीर्ष स्तर)

यह संगठन के लिए समग्र रूप से बुनियादी उद्देश्यों, नीतियों और रणनीतियों को निर्धारित करता है। यह आमतौर पर पांच वर्ष या उससे भी अधिक की लंबी अवधि के होते हैं।

b) मंडलीय नियोजन (मध्य स्तर)

यह विशेष मंडल/विभाग से संबंधित है। मंडलीय योजना के लिए मंडल प्रमुख और मध्य स्तर के प्रबंधक जिम्मेदार होते हैं। उदाहरण: वित्तीय नियोजन वित्तीय प्रबंधक की जिम्मेदारी है।

c) अनुभागीय नियोजन (निचला स्तर)



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

इसका फोकस एक विशेष इकाई में कार्य करने वाले कर्मियों के दिन-प्रतिदिन मार्गदर्शन के लिए के लिए विस्तृत योजनाएँ तैयार करना है। अनुभागीय योजनाओं के अंतर्गत पहली पंक्ति के प्रबंधक अपनी इकाइयों के लिए योजनाएँ बनाने के लिए जिम्मेदार हैं।

2.2.6 नियोजन का फोकस

a) **रणनीतिक नियोजन:** यह संगठन के उद्देश्यों को तय करने और अनिश्चित वातावरण में उन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए उद्यम के संसाधनों को किस तरीके से उपयोग किया जाना है, को निर्धारित करने की प्रक्रिया है।

b) **संचालन नियोजन:** यह पहले से आवंटित संसाधनों के कुशल उपयोग और कुशल संचालन सुनिश्चित करने के लिए नियंत्रण तंत्र के विकास से संबंधित है, ताकि संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके।

c) **युक्तिसंगत नियोजन:** इसे छोटी अवधि के लिए बनाया जाता है। उन्हें आस-पास की ताकतों के कारण अचानक परिवर्तन की चुनौतियों का सामना करने की आवश्यकता होती है, उदाहरण के लिए, इसे फर्म के उत्पादों की मांग में अचानक आई गिरावट या किसी प्रतिस्पर्धी द्वारा उठाए गए अप्रत्याशित कदम से निपटने के लिए बनाया जा सकता है।

d) **आकस्मिक नियोजन:** यह अनिश्चितता की स्थिति में पहले से नियोजन बनाने की प्रक्रिया है, जिसमें परिदृश्यों और उद्देश्यों पर सहमति होती है, प्रबंधकीय और तकनीकी कार्यों को परिभाषित किया जाता है और संभावित प्रतिक्रिया प्रणाली को लागू किया जाता है, ताकि किसी आपात स्थिति को रोका जा सका या बेहतर प्रतिक्रिया दी जा सके।

2.2.7 योजना की समय अवधि

a) **लंबी अवधि की योजना** - इसमें आम तौर पर पांच वर्ष से 20 वर्ष तक की अवधि है।

b) **मध्यम अवधि की योजना** - वे नए उत्पादों और बाजारों के विकास, उत्पाद के प्रचार और बाजारों आदि से संबंधित हो सकते हैं। इसकी अवधि एक वर्ष से पांच वर्ष तक की है।

c) **छोटी अवधि की योजना** - इसकी अवधि एक वर्ष है। ये आम तौर पर कार्रवाई -उन्मुख होते हैं और इनकी जिम्मेदारी निचले स्तर के प्रबंधकों की होती है।

1.2.8 दृष्टिकोण पर आधारित

इस प्रकार के वर्गीकरण वातावरण के विभिन्न कारकों के प्रति संगठन की प्रतिक्रिया पर आधारित होगा।

a) **सक्रिय नियोजन** - वातावरण में संभावित परिवर्तनों की प्रत्याशा में कार्यों का नियोजन।

b) **प्रतिक्रियाशील नियोजन** - इस प्रकार के नियोजन वातावरण में हुए परिवर्तनों के आधार पर किए जाते हैं।

2.2.9 नियोजन की कमियां: किसी भी संगठन में नियोजन एक महत्वपूर्ण कार्य है लेकिन नियोजन में कई बाधाएँ और कमियां हैं। नियोजन की कुछ कमियां नीचे सूचीबद्ध हैं:

- i. नियोजन समय लेने वाली और महंगी प्रक्रिया है।
- ii. संगठन में विभिन्न स्तरों पर प्रबंधन द्वारा गतिविधियों की योजना बनाने में उचित योगदान दिए जाने की आवश्यकता है।
- iii. खराब जानकारी और अपर्याप्त इनपुट नियोजन के आधार बन सकते हैं।
- iv. प्रबंधन हमेशा खराब योजनाओं को रद्द या संशोधित करने के लिए तैयार नहीं होता है।
- v. संगठन के सदस्यों द्वारा परिवर्तन का विरोध।
- vi. आकस्मिक योजनाओं का अभाव।

2.2.10 निर्णय लेना: निर्णय लेना निर्णय की पहचान करके, जानकारी एकत्रित करके और वैकल्पिक प्रस्तावों का आकलन करके चुनाव करने की प्रक्रिया है। प्रासंगिक जानकारी एकत्रित करके और विकल्पों की खोज करके कदम-दर-कदम निर्णय लेने की प्रक्रिया का उपयोग आपको और अधिक सोच समझकर विचारशील निर्णय लेने में सहायता कर सकती है। यह दृष्टिकोण सबसे संतोषजनक विकल्प चुनने की संभावना को बढ़ाता है।

2.2.10.1 प्रभावशाली निर्णय लेने के लिए सात चरण

1. निर्णय की पहचान करें: आप महसूस करते हैं कि आपको निर्णय लेने की आवश्यकता है। आपके द्वारा लिए जाने वाले निर्णय की प्रकृति को स्पष्ट रूप से परिभाषित करने का प्रयास करें। यह पहला चरण बहुत महत्वपूर्ण है।

2. प्रासंगिक जानकारी एकत्रित करें: अपना निर्णय लेने से पहले उचित जानकारी एकत्रित करें: कौन सी जानकारी की आवश्यकता है, जानकारी के सर्वोत्तम स्रोत और इसे कैसे प्राप्त करें। इस चरण में आंतरिक और बाह्य दोनों "कार्य" शामिल हैं। कुछ जानकारियां आंतरिक होती हैं: आप इसे स्व-मूल्यांकन की प्रक्रिया के माध्यम से प्राप्त करेंगे। अन्य जानकारियां बाह्य हैं: आप इसे ऑनलाइन, पुस्तकों में, अन्य लोगों से और अन्य स्रोतों से प्राप्त करेंगे।

3. विकल्पों की पहचान करें: जैसे ही आप जानकारी एकत्रित करते हैं, आप संभवतः कार्रवाई के कई संभावित रास्तों, या विकल्पों की पहचान करेंगे। आप नए विकल्पों के लिए अपनी कल्पना और अतिरिक्त जानकारी का भी उपयोग कर सकते हैं। इस चरण में, सभी संभावित और वांछनीय विकल्पों की सूची बनाएं।

4. सबूतों का आकलन करें: अपनी जानकारी और भावनाओं का उपयोग करते हुए कल्पना करें कि यदि आप प्रत्येक विकल्प को अंत तक पूरा करते हैं तो यह कैसा होगा। मूल्यांकन करें कि क्या प्रत्येक विकल्प



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

के उपयोग के माध्यम से चरण 1 में पहचानी गई आवश्यकता को पूरा या हल किया जा सकता है। जैसे ही आप इस कठिन आंतरिक प्रक्रिया से गुजरते हैं, आप कुछ विकल्पों जैसे- जो आपके लक्ष्य तक पहुँचने की अधिक संभावना रखते हैं, का पक्ष लेना आरंभ कर देंगे। अंत में, अपने स्वयं के मूल्यांकन प्रणाली के आधार पर विकल्पों को प्राथमिकता वार क्रम में रखें।

5. विकल्पों में से चुनें: एक बार जब आप सभी सबूतों का आकलन कर लेते हैं, तो आप उस विकल्प का चयन करने के लिए तैयार होते हैं जो आपके लिए सर्वोत्तम है। आप विकल्पों का संयोजन भी चुन सकते हैं। चरण 5 में आपकी पसंद संभवतः चरण 4 के अंत में आपके द्वारा सूची के शीर्ष पर रखा विकल्प या समान विकल्प हो सकता है।

6. कार्रवाई करें: अब आप चरण 5 में आपके द्वारा चुने गए विकल्प को लागू करने के लिए कुछ सकारात्मक कार्रवाई करने के लिए तैयार हैं।

7. अपने निर्णय और उसके परिणामों की समीक्षा करें: इस अंतिम चरण में, अपने निर्णय के परिणामों पर विचार करें और मूल्यांकन करें कि क्या इसने चरण 1 में आपके द्वारा पहचानी गई आवश्यकता को पूरा किया है या नहीं। यदि निर्णय पहचान की गई आवश्यकता को पूरा नहीं करता है, तो आपको नया निर्णय लेने के लिए प्रक्रिया के कुछ चरणों को दोहराना पड़ सकता है। उदाहरण के लिए, हो सकता है कि आप अधिक विस्तृत या कुछ भिन्न जानकारी एकत्र करना चाहें या अतिरिक्त विकल्प तलाशना चाहें।

विस्तृत जानकारी इस पुस्तिका के यूनिट 8 - निर्णय लेना और संप्रेषण प्रक्रिया पर उपलब्ध है।

2.3 योजना

संगठन उद्यम के सदस्यों के बीच संबंध स्थापित करने की प्रक्रिया है। संबंध अधिकार और जिम्मेदारी के संदर्भ में बनाए जाते हैं। संगठन के प्रत्येक सदस्य को निष्पादन करने के लिए विशिष्ट जिम्मेदारी या कर्तव्य सौंपा जाता है तथा उसे अपना कर्तव्य निभाने के लिए संबंधित अधिकार दिया जाता है। आयोजन में निष्पादित गतिविधियों का निर्धारण, समूह बनाना और उन्हें विभिन्न व्यक्तियों को सौंपना एवं संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए व्यक्तियों के बीच प्राधिकार और जिम्मेदारी की संरचना बनाना शामिल है।

2.3.1 संगठन का अर्थ और परिभाषा: एक बार जब योजनाएँ निर्धारित कर ली जाती हैं और उसके उद्देश्य निर्दिष्ट कर दिए जाते हैं, तो अगला कदम संसाधनों को इस तरह से व्यवस्थित करने का होता है कि जिससे उद्देश्यों की प्राप्ति हो सके। नियोजन प्रक्रिया में निर्दिष्ट लक्ष्यों को पूरा करने में गंभीर मुद्दा संगठन के कार्य को गतिशील कारोबारी माहौल के अनुकूल बनाने के लिए संरचित करना है। उद्यम की गतिविधियों को इस तरह से व्यवस्थित किया जाना चाहिए कि योजनाओं को सफलतापूर्वक कार्यान्वित किया जा सके।

आयोजन का कार्य संगठनात्मक संरचना का निर्माण करना है जिसमें कुशल लोगों को उपयुक्त भूमिका दी जानी चाहिए और इन भूमिकाओं के बीच अंतर संबंधों को परिभाषित करना चाहिए ताकि कर्तव्यों के निष्पादन में अस्पष्टता को समाप्त किया जा सके। यह न केवल कर्मियों के बीच उत्पादक सहयोग के लिए महत्वपूर्ण है बल्कि प्राधिकार की सीमा के स्पष्टीकरण के साथ-साथ गतिविधियों के परिणामों और तार्किक समूहन के लिए भी के लिए जिम्मेदार है।

आयोजन को ऐसी प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जो कार्य और कामकाजी संबंधों को स्पष्ट करके तथा चिन्हित और वांछित परिणामों (लक्ष्यों) की प्राप्ति के लिए संसाधनों को प्रभावी ढंग से तैनाती करके योजनाओं के कार्यान्वयन की पहल करती है। आयोजन, किए जाने वाले कार्य को पहचानने और उसका समूहन करने, जिम्मेदारी और प्राधिकार को परिभाषित एवं प्रत्यायोजित करने तथा उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए लोगों को अति प्रभावी तरीके से मिलकर कार्य करने में सक्षम बनाने के उद्देश्य से संबंध स्थापित करने की प्रक्रिया है। (लुई एलन)।

2.3.2 आयोजन प्रक्रिया में कदम: आयोजन में वांछित लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए निम्नलिखित आवश्यक कदम हैं -

- 1. कार्य की पहचान और बंटवारा:** आयोजन की प्रक्रिया में पहला कदम उस कार्य को पहचानना और उसका बंटवारा करना है, जिसे पूर्व निर्धारित योजनाओं के अनुसार किया जाता है। कार्य को प्रबंधनीय गतिविधियों में बांटा जाता है ताकि उन्हें दोहराने से बचा जा सके और कर्मचारियों के बीच कार्य के बोझ को साझा किया जा सके।
- 2. विभागीयकरण:** एक बार जब कार्य को छोटी और प्रबंधनीय गतिविधियों में बांट दिया जाता है तो वे गतिविधियाँ जो प्रकृति में समान होती हैं, उनका एक समूह बनाया जाता है। इस तरह के सेट विशेषज्ञता की सुविधा प्रदान करते हैं। इस समूहीकरण प्रक्रिया को विभागीयकरण कहा जाता है। आधार के रूप में कई मानदंडों का उपयोग करके विभाग बनाए जा सकते हैं। सबसे लोकप्रिय आधारों में से कुछ के उदाहरण प्रादेशिक क्षेत्र (उत्तर, दक्षिण, पश्चिम आदि) और उत्पाद (उर्वरक, बीज, पौधों की सुरक्षा, विस्तार, आदि) हैं।
- 3. कर्तव्यों का असाइनमेंट:** नौकरी के विभिन्न पदों के कार्य को परिभाषित करना और तदनुसार विभिन्न कर्मचारियों को कार्य आवंटित करना आवश्यक है। एक बार विभाग बन जाने के बाद, उनमें से प्रत्येक को किसी व्यक्ति के प्रभार में रखा जाता है। उसके बाद प्रत्येक विभाग के सदस्यों को उनके कौशल और दक्षताओं के अनुसार कार्य आवंटित किए जाते हैं। प्रभावी निष्पादन के लिए यह आवश्यक है कि कार्य की प्रकृति और व्यक्ति की क्षमता के बीच उचित मिलान किया जाए। कार्य उन्हें ही सौंपा जाना चाहिए जो उस कार्य को अच्छी तरह से करने के लिए सबसे उपयुक्त हैं।

4. **रिपोर्टिंग संबंध स्थापित करना:** केवल कार्य आवंटित करना पर्याप्त नहीं है। प्रत्येक व्यक्ति को यह भी पता होना चाहिए कि उसे किससे आदेश लेना है और वह किसके प्रति जवाबदेह है। इस तरह के स्पष्ट संबंधों की स्थापना पदानुक्रमित संरचना बनाने में सहायता करती है और विभिन्न विभागों के बीच समन्वय में मदद करती है।

2.3.3 संगठन संरचना: संगठन संरचना आयोजन प्रक्रिया का परिणाम है। प्रभावशाली संरचना के परिणामस्वरूप उद्यम की लाभप्रदता में वृद्धि होगी। जब भी उद्यम के आकार या जटिलता में बढ़ोत्तरी होता है उसे संपूर्ण संगठन संरचना की आवश्यकता महसूस होती है। केवल वे उद्यम एक विशेष संरचना को लंबे समय तक बनाए रखते हैं जो विकास पर ध्यान केंद्रित नहीं करते। यद्यपि, यह समझना महत्वपूर्ण है कि इस तरह की स्थिरता एक उद्यम के लिए हानिकारक साबित हो सकती है क्योंकि जो कंपनियां बिल्कुल नहीं बदलती हैं वे बंद हो सकती हैं या विकास करना बंद कर सकती हैं।

2.3.4 संगठन संरचना के प्रकार: संगठन द्वारा अपनाई गई संरचना का प्रकार संगठन की गतिविधियों की प्रकृति और प्रकार के अनुसार बदलता रहता है। संगठनात्मक संरचना को दो श्रेणियों के अंतर्गत वर्गीकृत किया जा सकता है, जो इस प्रकार हैं:

- (i) **कार्यात्मक संरचना:** समान प्रकृति वाले कार्यों को समूहित करना और इन प्रमुख कार्यों को अलग-अलग विभागों के रूप में व्यवस्थित करना कार्यात्मक संरचना का निर्माण करता है।
- (ii) **मंडलीय संरचना:** विविध गतिविधियों वाले कई बड़े संगठनों ने खुद को सरल और बुनियादी कार्यात्मक संरचना से दूर एक मंडलीय संरचना के रूप में पुनर्गठित किया है जो उनकी गतिविधियों के लिए अधिक उपयुक्त है। यह विशेष रूप से उन उद्यमों के लिए सच है जिनके पास ऑफर करने के लिए एक से अधिक श्रेणी के उत्पाद हैं। ऐसा इसलिए है क्योंकि यद्यपि प्रत्येक संगठन समरूप कार्य करते हैं, अतः यह विभिन्न उत्पाद श्रेणियों में विविधता लाता है, उभरती जटिलता से निपटने के लिए अधिक विकसित संरचनात्मक डिजाइन की आवश्यकता महसूस होती है।

2.3.5 औपचारिक और अनौपचारिक संगठन: प्रत्येक इकाई में, औपचारिक और अनौपचारिक दोनों संगठन मौजूद होते हैं।

आधार	औपचारिक संगठन	अनौपचारिक संगठन
अर्थ	प्राधिकार संबंधों की संरचना प्रबंधन द्वारा बनाए जाते हैं	कर्मचारियों के बीच रिश्तों से उत्पन्न होने वाले सामाजिक संबंधों का नेटवर्क

उत्पत्ति	कंपनी नियमों और नीतियों के परिणामस्वरूप उत्पन्न होता है	सामाजिक संपर्क के परिणामस्वरूप उत्पन्न होता है
प्राधिकार	प्रबंधन में स्थिति के आधार पर उत्पन्न होता है	व्यक्तिगत गुणों से उत्पन्न होता है
व्यवहार	यह नियमों द्वारा निर्देशित है	कोई निर्धारित व्यवहार पैटर्न नहीं है
संप्रेषण	स्केलर श्रृंखला के माध्यम से संप्रेषण होता है	संप्रेषण नियोजित मार्ग से नहीं होता है। यह किसी भी दिशा में हो सकता है
प्रकृति	कठोर	लचीला (नरम)
नेतृत्व	प्रबंधक नेतृत्व करते हैं	नेता प्रबंधक हो भी सकते हैं और नहीं भी। उनका चयन समूह द्वारा किया जाता है।

2.3.6 प्रत्यायोजन: प्राधिकार के प्रत्यायोजन का अर्थ अधीनस्थों को निर्धारित सीमा के भीतर कार्य करने का केवल अधिकार देना है (थियो हैम्मन)।

प्रत्यायोजन वह प्रक्रिया है जो प्रबंधक उसे सौंपे गए कार्य का बंटवारा करने के लिए करता है ताकि वह उस हिस्से का निष्पादन प्रभावशाली ढंग से कर सके, जो संगठन में उस विशेष स्थान पर रहकर केवल वही कर सकता है तथा बचे हुए से वह दूसरों की सहायता कर सके। (लुई एलन)

प्रत्यायोजन उच्चतर से अधीनस्थ को अधिकार के अधोमुखी हस्तांतरण को संदर्भित करता है। यह संगठन के कुशल कामकाज के लिए पूर्वापेक्षा है क्योंकि यह प्रबंधक को अपने समय का उपयोग उच्च प्राथमिकता वाली गतिविधियों पर करने में सक्षम बनाता है। यह अधीनस्थ को उसका पहचान बनाने की आवश्यकता को भी पूरा करता है और उन्हें पहल करने और अभ्यास करने के अवसर प्रदान करता है।

2.3.7 प्राधिकारों का प्रत्यायोजन: प्राधिकार व्यक्ति को अपने अधीनस्थों को आदेश देने और अपने पद के दायरे में कार्रवाई करने के अधिकार को संदर्भित करता है। प्राधिकार की अवधारणा स्केलर श्रृंखला से उत्पन्न होती है जो संगठन के विभिन्न कामकाजी पदों और स्तरों को जोड़ती है। प्राधिकार प्रबंधकीय पद में निहित निर्णय लेने के अधिकार को भी संदर्भित करता है ताकि लोगों को यह बताया जा सके कि उन्हें क्या करना है और उनसे क्या करने की आशा है।

औपचारिक संगठन में, प्राधिकार की उत्पत्ति किसी व्यक्ति के पद के आधार पर होती है और शीर्ष प्रबंधन स्तरों पर प्राधिकार उच्चतम होता है और जैसे-जैसे हम कॉर्पोरेट सीढ़ी में नीचे जाते हैं, एक के बाद एक में घटता जाता है। इस प्रकार, प्राधिकार ऊपर से नीचे की ओर जाता है, अर्थात्, अधीनस्थ पर उच्च का अधिकार होता है। प्राधिकार संबंध प्रबंधकों को आज्ञा का स्पष्ट पालन करवाने और उनके



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

अधीन कार्यबल को निर्देश देने का अधिकार देकर संगठन में व्यवस्था बनाए रखने में सहायता करते हैं। प्राधिकार उच्चतर-अधीनस्थ संबंध निर्धारित करता है जिसमें उच्च, अधीनस्थ को अपने निर्णय सूचित करता है, उससे अनुपालन की अपेक्षा करता है और अधीनस्थ उच्च के दिशानिर्देशों के अनुसार निर्णय को निष्पादित करता है। उच्च किस हद तक स्पष्ट रूप से अनुपालन करवा सकता है यह भी उच्च के व्यक्तित्व पर निर्भर करता है। यह ध्यान दिया जाना चाहिए कि प्राधिकार संगठन के कानूनों तथा नियमों और विनियमों द्वारा प्रतिबंधित है जो इसके दायरे को सीमित करते हैं। यद्यपि, जैसे-जैसे हम प्रबंधन पदानुक्रम में ऊपर की ओर जाते हैं, प्राधिकार का दायरा बढ़ता जाता है। प्रत्यायोजन और विकेंद्रीकरण के बीच अंतर नीचे दिया गया है:

आधार	प्रत्यायोजन	विकेंद्रीकरण
प्रकृति	प्रत्यायोजन अनिवार्य कार्य है क्योंकि कोई भी व्यक्ति सभी कार्यों को स्वयं नहीं कर सकता है।	विकेंद्रीकरण एक वैकल्पिक नीतिगत निर्णय है। यह शीर्ष प्रबंधन के विवेक पर किया जाता है।
कार्रवाई की स्वतंत्रता	उच्च पद वालों का अधिक नियंत्रण होता है इसलिए स्वयं निर्णय लेने की कम स्वतंत्रता होती है।	कार्यपालक का कम नियंत्रण इसलिए कार्रवाई करने की अधिक स्वतंत्रता।
स्थिति	यह कार्य को साझा करने के लिए अपनाई जाने वाली प्रक्रिया है।	यह शीर्ष प्रबंधन के नीतिगत निर्णय का परिणाम है।
कार्यक्षेत्र	इसका कार्यक्षेत्र सीमित है क्योंकि यह उच्च पद वालों और उसके तत्काल अधीनस्थ तक सीमित है।	इसका कार्यक्षेत्र दायरा है क्योंकि इसका तात्पर्य प्रबंधन के निम्नतम स्तर तक प्रत्यायोजन का विस्तार है।
उद्देश्य	प्रबंधक के बोझ को कम करने के लिए।	अधीनस्थों को अधिक स्वायत्तता देकर संगठन में उनकी भूमिका बढ़ाना।

2.3.8 संगठन में प्रयुक्त होने वाले कुछ शब्द:

- संगठन संरचना उद्यमों के उद्देश्यों से प्रभावित होती है, इसलिए यह स्पष्ट होनी चाहिए।

- **नियंत्रण का दायरा:** यह पर्यवेक्षक के अधीनस्थों की संख्या को संदर्भित करता है। चूंकि एक बॉस द्वारा प्रभावशाली ढंग से पर्यवेक्षण किए जा सकने वाले व्यक्तियों की संख्या की एक सीमा है, नियंत्रण का दायरा यथासंभव न्यूनतम होना चाहिए।
- **विशेषज्ञता:** उद्यम की गतिविधियों को कार्य के अनुसार विभाजित किया जाना चाहिए और व्यक्तियों को उनकी विशेषज्ञता के अनुसार सौंपा जाना चाहिए।
- **अपवाद:** चूंकि उच्च पदस्थ अधिकारियों के पास सीमित समय होता है, केवल असाधारण रूप से जटिल समस्याओं को ही उन्हें भेजा जाना चाहिए तथा नियमित मामलों को निचले स्तरों पर अधीनस्थों द्वारा निपटाया जाना चाहिए।
- **स्केलर सिद्धांत:** इस सिद्धांत को कभी-कभी 'कमांड ऑफ चैन' के रूप में भी जाना जाता है।
- **युनिटी ऑफ कमांड:** प्रत्येक अधीनस्थ के पास केवल एक पर्यवेक्षक होना चाहिए जिसकी आज्ञा का उसे पालन करना है।
- **प्रत्यायोजन:** संगठन के निचले स्तरों पर भी उचित अधिकार प्रत्यायोजित किए जाने चाहिए।
- **जिम्मेदारी:** उच्च पदस्थ अधिकारियों को उनके अधीनस्थों के कृत्यों के लिए जिम्मेदार ठहराया जाना चाहिए।
- **प्राधिकार:** प्राधिकार वह उपकरण है जिसके द्वारा प्रबंधक वांछित उद्देश्य को पूरा करने में सक्षम होता है।
- **दक्षता:** संगठन संरचना द्वारा उद्यम को कुशलतापूर्वक कार्य करने और न्यूनतम संभव लागत के साथ अपने उद्देश्यों को पूरा करने में सक्षम बनाना चाहिए।
- **सरलता:** संगठन संरचना यथासंभव सरल होना चाहिए तथा संगठन स्तर यथासंभव न्यूनतम होना चाहिए।
- **लचीलापन:** संगठन संरचना लचीला होना चाहिए, बदलती परिस्थितियों के अनुकूल होना चाहिए तथा मूल डिजाइन को अव्यवस्थित किए बिना और व्यवधान पहुंचाए बिना विस्तार और प्रतिस्थापन की अनुमति होनी चाहिए।
- **संतुलन:** विभिन्न विभागों के आकार में उचित संतुलन होना चाहिए।
- **समान दिशानिर्देश:** समान उद्देश्य वाली गतिविधियों के समूह के लिए एक उद्देश्य और एक योजना होनी चाहिए।
- **व्यक्तिगत क्षमता:** चूंकि लोग संगठन का गठन करते हैं, इसलिए कर्मचारियों के उचित चयन, नियुक्ति और प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है।

2.4 स्टाफिंग

- कूट्ज और ओ'डॉनेल के अनुसार, "स्टाफिंग का प्रबंधकीय कार्य है संरचना में डिजाइन की गई भूमिकाओं को भरने के लिए कर्मियों के उचित और प्रभावी चयन, मूल्यांकन और विकास के माध्यम से संगठन संरचना का प्रबंधन"।
- एस बेंजामिन ने स्टाफिंग को "कार्यस्थल पर व्यक्तियों को पहचानने, उनका आकलन करने, उन्हें रखने, उनका मूल्यांकन करने और उन्हें निर्देशित करने में शामिल प्रक्रिया" के रूप में परिभाषित किया है।
- स्टाफिंग को संगठन संरचना में रिक्त पदों को भरने और भरे हुए पदों को बनाए रखने के रूप में परिभाषित किया गया है।

2.4.1 मानव संसाधन नियोजन: तेजी से विस्तार और प्रतिस्पर्धा करने वाले सेक्टरों की चुनौतियों का सामना करने के लिए किसी भी संगठन में मानव संसाधन प्रबंधन की महत्वपूर्ण भूमिका होती है। कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि, संविदात्मक विविधीकरण और जनसांख्यिकीय प्रोफाइल में परिवर्तन मानव संसाधन प्रबंधकों को मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका और महत्व को पुनः आकार देने के लिए मजबूर करते हैं।

अर्थ:

- मानव संसाधन प्रबंधन (एचआरपी) संगठन की भविष्य की मांग की भविष्यवाणी करने की प्रक्रिया है और सही संख्या में उचित लोगों की आपूर्ति करता है।
- इसमें मानव संसाधनों की आवश्यकता और उपलब्धता का विश्लेषण और पहचान करना शामिल है ताकि संगठन अपने उद्देश्यों की पूर्ति कर सके।

2.4.2 मानव संसाधन नियोजन - नियोजन प्रक्रिया: एचआरपी में अनिवार्य रूप से कर्मियों से संबंधित कार्यक्रमों के माध्यम से कर्मियों की आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाना, कर्मियों की आपूर्ति का आकलन करना और मांग-आपूर्ति कारकों का मिलान करना शामिल है। नियोजन प्रक्रिया समग्र संगठनात्मक उद्देश्यों और व्यवसाय के वातावरण से प्रभावित होती है।

2.4.3 मानव संसाधन मांग पूर्वानुमान

- मांग का पूर्वानुमान लगाना भविष्य में अपेक्षित लोगों की मात्रा और गुणवत्ता का अनुमान लगाने की प्रक्रिया है।
- पूर्वानुमान का आधार वार्षिक बजट और दीर्घकालिक कॉर्पोरेट योजना होनी चाहिए, जिसे प्रत्येक कार्य और विभाग के लिए गतिविधियों के आधार पर निर्मित किया गया हो।

- मांग पूर्वानुमान में आंतरिक और बाह्य दोनों कारकों पर विचार करना चाहिए।
- बाह्य कारक हैं- प्रतिस्पर्धा, आर्थिक माहौल, कानून और नियामक निकाय, प्रौद्योगिकी में परिवर्तन और सामाजिक कारक।
- आंतरिक कारकों में बजट की कमी, उत्पादन स्तर, नए उत्पाद और सेवाएं, संगठनात्मक संरचनाएं और कर्मचारियों को बांटना शामिल हैं।

2.4.4 मानव संसाधन आपूर्ति पूर्वानुमान: यह अनुपस्थिति, आंतरिक गमनागमन एवं पदोन्नति, अपव्यय और कार्य के घंटों और परिस्थितियों में बदलाव को छूट देने के बाद, संगठन के भीतर और बाहर से उपलब्ध होने वाले संभावित लोगों की संख्या का पता लगाता है।

आपूर्ति विश्लेषण में शामिल हैं:

- वर्तमान मानव संसाधन
- आपूर्ति के आंतरिक स्रोत
- आपूर्ति के बाह्य स्रोत

2.4.5 मानव संसाधन प्रोग्रामिंग: आपूर्ति पूर्वानुमान और मांग पूर्वानुमान को मिलान या संतुलित किया जाना चाहिए ताकि रिक्तियों पर उचित कर्मचारियों को उचित समय पर भरा जा सके।

2.4.6 मानव संसाधन योजना कार्यान्वयन: कार्यान्वयन हेतु मानव संसाधन योजना को कार्य में बदलने की आवश्यकता होती है। मानव संसाधन योजना कार्यान्वयन के भाग के रूप में कार्रवाई के लिए कार्यक्रमों की श्रृंखला शुरू की जाती है, जैसे भर्ती, चयन और नियुक्ति, प्रशिक्षण और विकास, प्रतिधारण योजना, उत्तराधिकार नियोजन आदि।

2.4.7 नियंत्रण और मूल्यांकन: मानव संसाधन योजना में बजट, लक्ष्य और मानक शामिल हैं। इसे कार्यान्वयन और नियंत्रण हेतु जिम्मेदारियों को भी स्पष्ट करना चाहिए तथा रिपोर्टिंग प्रक्रिया बनानी चाहिए जो योजना की उपलब्धियों की निगरानी करने में सहायक हों।

2.4.8 संगठन में मानव संसाधन प्रबंधक की भूमिका: आधुनिक संगठन में मानव संसाधन प्रबंधक की महत्वपूर्ण भूमिका है। वह संगठन में विभिन्न स्तरों पर विभिन्न रणनीतिक भूमिकाएँ निभाता है। मानव संसाधन प्रबंधक की भूमिकाओं में सही और गलत आकलन करने की भूमिका, परामर्शदाता, मध्यस्थ, कंपनी के प्रवक्ता, समस्या समाधानकर्ता और परिवर्तन एजेंट की भूमिकाएं शामिल हैं।

सही और गलत आकलन करने की भूमिका: सही और गलत आकलन करने की भूमिका मानवतावादी भूमिका है जो प्रबंधन को अपने कर्मचारियों के प्रति नैतिकता और दायित्वों की याद दिलाता है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

परामर्शदाता: कर्मचारी जो वर्तमान कार्य से असंतुष्ट हैं, परामर्श के लिए मानव संसाधन प्रबंधक से संपर्क करते हैं। इसके अलावा वैवाहिक, स्वास्थ्य, बच्चों की शिक्षा/विवाह, मानसिक, शारीरिक और करियर से संबंधित विभिन्न समस्याओं का सामना कर रहे कर्मचारी भी मानव संसाधन प्रबंधकों से संपर्क करते हैं। मानव संसाधन प्रबंधक कर्मचारियों को परामर्श देता है तथा समस्याओं को हल करने/दूर करने के लिए सुझाव देता है।

मध्यस्थ: मध्यस्थ के रूप में, मानव संसाधन प्रबंधक शांति-दूत की भूमिका निभाता है। वह कर्मचारियों और प्रबंधन के बीच विवादों को सुलझाता है। वह उन दोनों के बीच संपर्क और संप्रेषण की कड़ी के रूप में कार्य करता है।

प्रवक्ता: वह कंपनी का प्रवक्ता या प्रतिनिधि होता है।

समस्या-समाधानकर्ता: वह उन मुद्दों के संबंध में समस्या समाधानकर्ता के रूप में कार्य करता है जिसमें मानव संसाधन प्रबंधन और संगठन की सभी लंबी अवधि की योजनाएं शामिल हैं।

परिवर्तन एजेंट: वह परिवर्तन एजेंट के रूप में कार्य करता है और विभिन्न वर्तमान कार्यक्रमों में परिवर्तन करता है।

2.5 निर्देशन

- "निर्देशन प्रबंधन का अंतर-व्यक्तिगत पहलू है जिसके द्वारा उद्यम के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए अधीनस्थों को प्रभावशाली ढंग से कार्य करने और उसे कुशलता से समझने तथा उसमें अपना योगदान देने के लिए प्रेरित किया जाता है"।
- "निर्देशन उन पुरुषों और महिलाओं का मार्गदर्शन, प्रेरणा व नेतृत्व है जो प्रबंधन की जिम्मेदारियों के वास्तविक मूल का गठन करते हैं।"
- इसमें कार्य और कर्तव्यों को सौंपना, प्रक्रियाओं की व्याख्या करना, आदेश जारी करना, कार्य स्थल पर निर्देश देना, निष्पादन की निगरानी करना और विचलन को ठीक करना शामिल है।
- निर्देशन के दो आयाम होने चाहिए, अर्थात् a) परिमाण और b) लक्ष्य या दिशा।

2.5.1 निर्देशन की प्रकृति

- i. निर्देशन प्रबंधन का अंतर-व्यक्तिगत पहलू है; अर्थात् मानव का मानव के साथ व्यवहार। तदनुसार, निर्देशन प्रबंधन का एक जटिल पहलू है।
- ii. यह वास्तविक प्रबंधन निष्पादन कार्य है। यह अधीनस्थों को सक्रिय करने और उन्हें कार्य करने के लिए प्रेरित करने से संबंधित है। इसलिए, निर्देशन को अक्सर - प्रबंधन में - कार्रवाई कहा जाता है।

2.5.2 निर्देशन के तत्व: निर्देशन - एक व्यापक प्रबंधकीय कार्य - को निम्नलिखित पहलुओं जो इसके उप-घटक हैं, के संदर्भ में अच्छी तरह से समझा जा सकता है:-

- (i) नेतृत्व
- (ii) अभिप्रेरणा
- (iii) संप्रेषण

2.5.3 संप्रेषण प्रक्रिया और उसके प्रमुख तत्व: संप्रेषण हमारे विचारों, चिंतन और भावनाओं को अन्य लोगों के साथ साझा करने तथा जिनके साथ हम साझा करते हैं उन्हें उन विचारों, चिंतन और भावनाओं को समझाने की प्रक्रिया है। जब हम संवाद करते हैं तो हम बोलते हैं, सुनते हैं और उस पर ध्यान देते हैं। संप्रेषण प्रक्रिया एक सरल मॉडल है जो संप्रेषण को प्रभावित करने वाले सभी कारकों को दर्शाता है। संप्रेषण प्रभावशाली होगा यदि प्राप्त संदेश वही है जो भेजा गया है। संप्रेषण एक दोतरफा प्रक्रिया है। जानकारी दूसरे छोर पर व्यक्ति को मिलती है। एक प्रेषक है और दूसरा प्राप्त करना वाला। सीधे शब्दों में कहें तो प्रभावशाली संप्रेषण आपके संदेश को प्राप्तकर्ता तक पहुंचाना है। यह सुनिश्चित करना प्रेषक की जिम्मेदारी है कि प्राप्तकर्ता को वही संदेश मिले, जो भेजा गया है।

संप्रेषण पर विस्तृत जानकारी इस पुस्तिका के यूनिट 8 - निर्णय लेने और संप्रेषण प्रक्रिया में उपलब्ध है।

2.5.4 अभिप्रेरणा: अभिप्रेरणा कार्रवाई करने की ओर प्रेरित करने की ताकत है। यह संस्कृति के भीतर होता है, संगठन के व्यवहारिक मॉडल को दर्शाता है और इसके लिए संप्रेषण कौशल की आवश्यकता होती है। इसके लिए कर्मचारी की इच्छा और आवश्यकताओं को खोजने और समझने की भी आवश्यकता होती है, क्योंकि यह कर्मचारी के अंतरात्मा से उत्पन्न होती है और कर्मचारी अधिक प्रेरित तभी होंगे जब उनके समक्ष प्राप्त करने के लिए स्पष्ट लक्ष्य होगा (लुईस, वर्ष 1998)। अपने जीवन के अर्थ और उद्देश्य के लिए अभिप्रेरणा तकनीकों को खोजना, विज्ञान विकसित करना तथा अत्यधिक अभिप्रेरित होना, हमें एक सफल और रोमांचक जीवन की ओर ले जा सकता है। अभिप्रेरणा की सामान्य तकनीकें हैं, जिनमें प्रत्येक का एक मुख्य लक्ष्य है: कर्मचारियों के दिन-प्रतिदिन कार्य को अधिक उद्देश्यपूर्ण और रोचक बनाना।

अभिप्रेरणा "एक आंतरिक शक्ति है जो किसी व्यक्ति के अधिक महत्वपूर्ण कार्रवाई को उत्तेजित करती है, नियंत्रित करती है और जारी रखती है। इसके अस्तित्व और प्रकृति की जानकारी इसके व्यवहार के अवलोकन और अनुभव से पता चलता है।" अभिप्रेरक विधियां व्यक्तिगत अभिप्रेरणा के स्तर को बढ़ाने में सहायता करती हैं ताकि प्रत्येक व्यक्ति अपनी क्षमताओं का अधिक से अधिक



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीएईएम)

उपयोग करे। अभिप्रेरणा के तकनीक या तो आंतरिक (कार्य सामग्री से संबंधित) या बाह्य (कार्य के संदर्भ से संबंधित) हो सकते हैं।

अभिप्रेरित कार्य व्यक्ति में निष्पादन करने के लिए बेहतर प्रयास करने की इच्छा में वृद्धि करता है, जिसके परिणामस्वरूप बेहतर निष्पादन, कार्य की उच्च गुणवत्ता और संतुष्टि में सुधार होता है। उत्पादकता में सुधार और एकीकरण की प्राप्ति के लिए कार्य की गुणवत्ता बहुत महत्वपूर्ण है। अभिप्रेरणा में वृद्धि करके निष्पादन में सुधार करने के कुछ महत्वपूर्ण तरीके नीचे वर्णित हैं:

- कार्य को समृद्ध बनाकर
- उद्देश्यों के माध्यम से प्रबंधन करके
- उपलब्धि-व- प्रशिक्षण की शक्ति द्वारा तथा
- सकारात्मक सुदृढीकरण कार्यक्रम द्वारा

2.5.4.1 प्रभावशाली अभिप्रेरणा तकनीक:

1. श्रमिकों के लिए अभिप्रेरणा के महत्व को पहचानें
2. अभ्यास को अंत में न छोड़ें
3. शिक्षक बनें
4. क्यों का कारण स्पष्ट करें
5. पूरे सत्र के दौरान सुधार और विकास दिखाएं
6. टीम और व्यक्तिगत दोनों के रूप में छोटी-छोटी सफलताओं का जश्न मनाएं
7. कड़ी मेहनत को पुरस्कृत करें और सकारात्मक सुदृढीकरण प्रस्तुत करें
8. ठोस लक्ष्य निर्धारित करें
9. निष्पादन को मापें
10. समय समय पर परीक्षा आयोजित करें
11. दर्शाएं कि आप परवाह करते हैं तथा रिश्तों में सुधार करें
12. श्रमिकों को प्रेरित करें
13. पता लगाएं कि प्रत्येक श्रमिक की खुशी किसमें है
14. अभ्यास और प्रशिक्षण को मजेदार और प्रतिस्पर्धी बनाएं
15. आदत बनाएं
16. प्रतियोगिता
17. टीमवर्क को बढ़ावा देते हुए इच्छा को प्रबल बनाएं
18. अभ्यास को ताज़ा, तेज़-तर्रार और गतिशील रखें

19. पुरस्कार प्रणाली लागू करें
20. विराम लें

2.5.5 नेतृत्व का अर्थ और महत्व: नेता बनने के लिए, बदलाव लाना होगा और सकारात्मक बदलाव के लिए सुविधा प्रदान होगा। नेता सार्थक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए दूसरों को प्रेरित और प्रोत्साहित करते हैं। नेतृत्व की उपयोगी परिभाषा है- उन लोगों में बीच विश्वास और समर्थन को प्रेरित करने की क्षमता जो संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए आवश्यक हैं। नेतृत्व की भूमिकाओं को समझने से नेतृत्व की व्याख्या करने में सहायता मिलती है। भूमिका कार्य से उत्पन्न होने वाली गतिविधियों या व्यवहारों का अपेक्षित समूह है। नौ नेतृत्व भूमिकाएं हैं:

- नाम मात्र का नेता (कल्पित नेता) (औपचारिक गतिविधियां)।
- प्रवक्ता (प्रमुख समूहों को संगठन या संगठन की इकाई की गतिविधियों के बारे में सूचित करने के लिए)।
- मध्यस्थ (आवश्यक संसाधनों के लिए दूसरों के साथ सौदा करने के लिए)।
- प्रशिक्षक और अभिप्रेरक (उपलब्धि को पहचानने, प्रतिपुष्टि देने और निष्पादन में सुधार के लिए सुझाव देने के लिए)।
- टीम निर्माता (एक प्रभावशाली टीम के निर्माण के लिए)।
- टीम का सदस्य (स्वयं एक अच्छा टीम सदस्य होना)।
- तकनीकी समस्या समाधानकर्ता (समस्याओं को हल करने के लिए दूसरों को सलाह देना और व्यक्तिगत योगदानकर्ता होना)।
- उद्यमी (अभिनव विचारों का सुझाव देने और व्यवसाय को आगे बढ़ाने के लिए)।
- रणनीतिक योजनाकार (संगठन के लिए दिशा निर्धारित करने, फर्म को बाह्य वातावरण से निपटने में सहायता करने और नीति निर्धारण के लिए)।

2.5.5.1 संगठन में नेतृत्व गुणवत्ता में सुधार: संगठन में नेतृत्व की गुणवत्ता में सुधार करने के लिए नीचे दिए गए सात मर्दों का पालन करना होगा।

1. अपने संगठन के लिए सर्वश्रेष्ठ नेतृत्व शैली निर्धारित करें।
2. कंपनी के भीतर वर्तमान और संभावित नेताओं की पहचान करें।
3. नेतृत्व की कमियों की पहचान करें।
4. महत्वपूर्ण भूमिकाओं के लिए सिलसिलेवार योजनाएं बनाएं।
5. संभावित नेताओं के लिए कैरियर योजना लक्ष्य बनाएं।
6. भविष्य के नेताओं के लिए कौशलों का रोडमैप बनाएं।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

7. वर्तमान और भविष्य के नेताओं के लिए प्रतिधारण(रोके रहने का) कार्यक्रम बनाएं।
नेतृत्व की विस्तृत जानकारी इस पुस्तिका के यूनिट 1 - “नेतृत्व विकास” में उपलब्ध है।

2.6 नियंत्रण के प्रकार

नियंत्रण विभिन्न प्रकार के हो सकते हैं और इन्हें नियंत्रित किए जाने वाले तत्वों और वह चरण जिस पर कार्य के परिणाम को नियंत्रित करने के लिए नियंत्रण का प्रयोग किया जाना है, के आधार पर वर्गीकृत किया जा सकता है। नियंत्रित किए जाने वाले तत्वों के आधार पर, नियंत्रण को दो रूप में विभाजित किया जा सकता है:

- रणनीतिक तथा
- संचालन नियंत्रण

2.6.1 रणनीतिक और संचालन नियंत्रण

कारक	रणनीतिक नियंत्रण	संचालन नियंत्रण
लक्ष्य	सक्रिय, रणनीति की मूल दिशा की निरंतर पूछताछ	संगठनात्मक संसाधनों का आवंटन और उपयोग
चिंता का मुख्य विषय	संगठन की भविष्य की दिशा का संचालन	कार्रवाई पर नियंत्रण
फोकस	बाह्य वातावरण	आंतरिक वातावरण
समय सीमा	लंबी अवधि	छोटी अवधि
नियंत्रण का उपयोग	विशेष रूप से शीर्ष प्रबंधन द्वारा, निचले स्तर के समर्थन के माध्यम से किया जा सकता है	शीर्ष प्रबंधन के निर्देश पर मुख्य रूप से कार्यकारी या मध्य प्रबंधन द्वारा
मुख्य तकनीक	वातावरण की स्कैनिंग, जानकारी एकत्र करना, पूछताछ करना और समीक्षा करना	बजट, अनुसूचियां और एमबीओ

2.6.2 नियंत्रण के रूप: चरणों के आधार पर, नियंत्रण के तीन रूप हो सकते हैं:

फीड फॉरवर्ड कंट्रोल: फीड फॉरवर्ड कंट्रोल में संचालन के विशेष क्रम के पूरा होने से पहले सुधारात्मक कार्रवाई करने वाले इनपुट का मूल्यांकन शामिल है। फीड फॉरवर्ड कंट्रोल प्रक्रिया में इनपुट की निगरानी करता है ताकि यह निर्धारित किया जा सके कि इनपुट योजनाबद्ध हैं या नहीं।

समवर्ती नियंत्रण: कार्यक्रम के संचालन के दौरान समवर्ती नियंत्रण का प्रयोग किया जाता है। जब कार्यक्रम जारी हो तथा इससे पहले कि कोई बड़ी क्षति हो, यह सुधारात्मक कार्रवाई या समायोजन करने के लिए उपाय प्रदान करता है।

प्रतिपुष्टि नियंत्रण: प्रतिपुष्टि नियंत्रण किसी कार्रवाई के परिणामों के मापन पर आधारित होता है। इस माप के आधार पर, यदि निष्पादन मानकों और वास्तविक निष्पादन के बीच कोई विचलन पाया जाता है, तो सुधारात्मक कार्रवाई की जाती है।

2.7 रिपोर्टिंग

रिपोर्टिंग से तात्पर्य पूरे संगठन में संप्रेषण के चैनलों को दोनों ओर से खुला रखने से है। यह कार्य की प्रगति को वरिष्ठ अधिकारियों को रिपोर्ट करने में सहायता करता है और यदि आवश्यकता हो तो वे योजना में संशोधन कर सकते हैं। इसी प्रकार, सभी आवश्यक सूचनाओं के आदान-प्रदान जैसे कर्मचारियों की समस्याएं, नए विनियम, प्रशंसा आदि को संबंधित पक्षों के साथ बहुत कम समय और न्यूनतम विकृतियों के साथ आसानी से साझा किए जा सकते हैं। उदाहरण के लिए, प्रत्येक विभाग में साप्ताहिक या द्वि-साप्ताहिक बैठकें होती हैं जहाँ उस अवधि की प्रगति की जानकारी दी जाती है तथा उनपर विभागाध्यक्षों के साथ चर्चा की जाती है।

2.8 बजट

- एक बजट दोनों है- नियोजन की विधि और नियंत्रण के लिए यंत्र (या उपकरण)।
- जहां तक निष्पादन (अर्थात प्रत्याशित परिणाम) के मानकों की संख्यात्मक अभिव्यक्ति का संबंध है, यह एक योजना है।
- यद्यपि, जब इन मानकों के अनुसार संचालन के वास्तविक निष्पादनों को आंका जाता है तो बजट एक नियंत्रण तकनीक की भूमिका निभाता है। अतः बजट को बजटीय नियंत्रण कहा जाता है, आमतौर पर प्रत्यय "नियंत्रण" को हटा दिया जाता है।
- बजट को भविष्य की विशिष्ट अवधि जैसे महीने, तिमाही, अर्ध वार्षिक, वार्षिक या उससे भी अधिक अवधि के लिए संगठन के संचालन जीवन के विशेष पहलू के कामकाज से अपेक्षित अनुमानित परिणामों का बयान होने के नाते, संख्यात्मक शब्दों (वित्तीय, मात्रात्मक या अवधि) में प्रबंधन योजना की अभिव्यक्ति के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

2.8.1 व्यावसायिक बजटों के प्रकार: कुछ महत्वपूर्ण प्रकार के व्यावसायिक बजट नीचे वर्णित हैं:



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

(a) **विक्रय बजट** - विक्रय बजट अपेक्षित मात्रा की बिक्री का विवरण है, जो भविष्य में एक विशिष्ट अवधि में व्यावसायिक उद्यम से अपेक्षित है।

(b) **उत्पादन बजट** - उत्पादन बजट भविष्य की एक विशिष्ट अवधि के दौरान औद्योगिक उद्यम द्वारा किए जाने वाले प्रत्याशित उत्पादन का विवरण है; उत्पादन बजट को श्रम-घंटे के रूप में व्यक्त किया जा सकता है; जहां अधिकांश उत्पादन कार्य श्रमिकों द्वारा स्वयं किया जाता है या जहां उत्पादन गतिविधियां मशीनीकृत हैं मशीन द्वारा किया जाता है।

(c) **उत्पादन-सुविधा बजट** - समग्र उत्पादन बजट की आवश्यकताओं के आधार पर; विभिन्न उत्पादन सुविधाओं के लिए बजट उत्पादन बजट की शाखाओं के रूप में तैयार किए जाते हैं। ऐसे कुछ सहायक बजट इस प्रकार हैं:

- सामग्री बजट
- श्रम बजट
- कारखाना उपरिव्यय बजट
- प्रशासनिक (या कार्यालय) उपरिव्यय बजट
- बिक्रय और वितरण उपरिव्यय बजट

(d) **नकदी बजट** - नकदी बजट प्रत्याशित नकदी प्राप्तियों और नकदी संवितरण का विवरण है, जिसे भविष्य की एक विशिष्ट अवधि के दौरान संभावित अधिशेष या नकदी की कमी का पता लगाने के लिए बनाया जाता है।

(e) **पूंजी व्यय बजट** - वित्तीय बजट का एक प्रमुख पहलू संयंत्रों, मशीनों, उपकरणों, फर्नीचर आदि जैसी वस्तुओं के लिए पूंजी व्यय बजट तैयार करना है।

(f) **बैलेंस शीट बजट(तुलन-पत्र बजट)** - बैलेंस शीट बजट पूंजी खातों, देनदारियों और परिसंपत्तियों के पूर्वानुमान का विवरण है। वास्तव में, बैलेंस शीट मदों के परिवर्तन स्रोत समग्र बजटीय नियंत्रण प्रणाली के कार्य के आउटकम हैं। अतः बैलेंस शीट बजट अन्य सभी बजटों की शुद्धता को साबित करते हैं।

2.9 सारांश

लूथर गुलिक ने 'POSDCORB' शब्द गढ़ा और प्रबंधन कार्यों का वर्णन किया। प्रबंधन का पहला और महत्वपूर्ण कार्य नियोजन है। नियोजन वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए किए जाने वाले कार्रवाई के पाठ्यक्रम का निर्धारण है। संगठन उद्यम के सदस्यों के बीच संबंध स्थापित करने की प्रक्रिया है। प्रबंधन के कार्य प्रभावशाली हों, इसके लिए संगठन के उद्देश्यों का पालन किया जाना चाहिए। स्टाफिंग में व्यक्तियों की पहचान करना, उनका मूल्यांकन करना, उन्हें सही कार्य सौंपना, उनके कार्य का मूल्यांकन और निर्देशन करना शामिल है। मानव संसाधन मांग पूर्वानुमान भविष्य में अपेक्षित लोगों की मात्रा और गुणवत्ता का

अनुमान लगाने की प्रक्रिया है। निर्देशन में कार्यों और कर्तव्यों को निर्दिष्ट करना, प्रक्रियाओं की व्याख्या करना, आदेश जारी करना, कार्य स्थल पर निर्देशन करना, निष्पादन की निगरानी करना और विचलन को सही करना शामिल है। नियंत्रित करना संतोषजनक परिणाम सुनिश्चित करने की दृष्टि से सहमत मानकों के अनुसार वास्तविक निष्पादन की जाँच करने की प्रक्रिया है। रिपोर्टिंग उच्च अधिकारियों से अधीनस्थों और अधीनस्थों से उच्च अधिकारियों के बीच सूचनाओं के आदान-प्रदान से संबंधित है। प्रबंधन का अंतिम कार्य बजट बनाना है, जहाँ तक निष्पादन के मानकों की संख्यात्मक अभिव्यक्ति का संबंध है, यह एक योजना है।

2.10 अपनी प्रगति जाँचे

1. नियोजन के कदमों की गणना करें
2. संगठन के उद्देश्य क्या हैं?
3. एचआर की मांग का पूर्वानुमान कैसे लगाया जाएगा?
4. निर्देशन के तत्व क्या हैं?
5. बजट कितने प्रकार के हैं?

1.11 अन्य अध्ययन

1. प्रबंधन के सिद्धांत, मुक्त और दूरस्थ शिक्षा की ई-लर्निंग सामग्री, तमिलनाडु कृषि विश्वविद्यालय, कोयंबतूर।
2. राव, वी.एस.बी और पी.एस.नारायण, (वर्ष 2000), "प्रबंधन के सिद्धांत और अभ्यास", कोनक पब्लिशिंग प्रा. लिमिटेड, नई दिल्ली।
3. शक्तिवेल मुरुगन.एम, (वर्ष 2004), "प्रबंधन के सिद्धांत और अभ्यास", न्यू एज इंटरनेशनल पब्लिशर्स, नई दिल्ली।
4. त्रिपाठी, पी.सी. और पी.एन.रेड्डी, (वर्ष 2000), "प्रबंधन के सिद्धांत", टाटा मैकग्रा हिल प्रकाशन, नई दिल्ली।

यूनिट 3: एमबीओ और रणनीतिक नियोजन

मुख्य विशेषताएं

- उद्देश्यों के आधार पर प्रबंधन के अर्थ और सिद्धांत
- एमबीओ प्रक्रिया में कदम (महेश्वरी, वर्ष 1980)
- रणनीतिक नियोजन
- ऐतिहासिक विश्लेषण
- हितधारक विश्लेषण
- सारांश
- अपनी प्रगति जाँचे
- अन्य अध्ययन

3.0. उद्देश्य

इस यूनिट का अध्ययन करने के बाद, आप समझने में सक्षम होंगे:

- उद्देश्यों के आधार पर प्रबंधन का अर्थ और सिद्धांत (एमबीओ)
- एमबीओ के विभिन्न कदम और उसके लाभ और हानि
- रणनीतिक नियोजन का महत्व और दायरा
- रणनीतिक नियोजन के कदम

3.1 उद्देश्यों के आधार पर प्रबंधन का अर्थ

उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन (एमबीओ) एक ऐसा प्रबंधन दृष्टिकोण है जो संगठन के प्रमुख उद्देश्यों पर केंद्रित है। इसे 1950 के दशक के मध्य में पीटर ड्रुकर ने अपने लेखन के माध्यम से लोकप्रिय बनाया था। यह 1960 और 1970 के दशक के दौरान बहुत लोकप्रिय हुआ और विभिन्न कंपनियों द्वारा अपनाया गया। यद्यपि एमबीओ लगभग 70 वर्ष पुराना है, फिर भी यह अप्रचलित नहीं है। जिस प्रकार से कई प्रबंधन फीके पड़ गए हैं, एमबीओ अभी भी प्रभावशाली नियोजन और नियंत्रण तंत्र के रूप में प्रचलित है। आज भी, कई सरकारी और गैर-सरकारी संगठनों द्वारा एमबीओ का उपयोग किया जाता है।

विभिन्न विभागों के लिए केवल उद्देश्यों और लक्ष्यों को तय करना एमबीओ की योग्यता नहीं है, क्योंकि एमबीओ की योग्यता के लिए उद्देश्यों को निर्धारित करने से बहुत आगे निकलना पड़ेगा। 'भले ही उद्देश्य एमबीओ का केंद्र बिंदु हैं, परंतु एमबीओ का प्रमुख जोर प्रबंधन पर रहता है' (महेश्वरी, वर्ष 1980)। उदाहरण के लिए, संगठन के विभिन्न स्तरों पर उद्देश्य और लक्ष्य हो सकते हैं। लेकिन यह प्रबंधन द्वारा

कमांड की शैली का अनुसरण करता है, जहां कर्मचारियों को बहुत कम समर्थन, अभिप्रेरणा, प्रतिपुष्टि प्रदान की जाती है। एमबीओ का उपयोग करने वाले प्रबंधक न केवल लक्ष्य निर्धारण में कर्मचारियों की भागीदारी पर जोर देते हैं बल्कि उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए सभी सुविधाओं, सहयोग और प्रतिपुष्टि के प्रावधान पर भी जोर देते हैं। एमबीओ की सफलता न केवल उद्देश्यों को तय करने पर निर्भर करती है, बल्कि प्रबंधन और नेतृत्व की भागीदारी और सहायक शैली के साथ प्रत्येक उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए कार्यों के कार्यान्वयन पर भी निर्भर करती है।

एमबीओ की परिभाषा और पद्धति में व्यापक रूप से भिन्नता है। कुछ परिभाषाओं के अनुसार, एमबीओ कुछ और नहीं बल्कि निष्पादन मूल्यांकन और अभिप्रेरणा के लिए एक उपकरण है। वीहरिच और कूनज़ (वर्ष 1994) के अनुसार, "उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन एक व्यापक प्रबंधकीय प्रणाली है जो कई प्रमुख प्रबंधकीय गतिविधियों को व्यवस्थित तरीके से एकीकृत करती है और जिसका प्रयोजन संगठन और व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्रभावशाली और कुशल उपलब्धि की ओर निर्देशित होता है"।

ओडिओर्न (वर्ष 1965) के अनुसार, एमबीओ "ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा किसी संगठन के उच्च अधिकारी और अधीनस्थ प्रबंधक संयुक्त रूप से संगठन के सामान्य लक्ष्यों को परिभाषित करते हैं, प्रत्येक व्यक्ति की प्रमुख जिम्मेदारी को उससे अपेक्षित परिणाम के रूप में परिभाषित करते हैं तथा इकाई के संचालन और उसके प्रत्येक सदस्य के योगदान का आकलन करना करने के लिए गाइड के रूप में इन उपायों का उपयोग करते हैं"।

3.1.2 एमबीओ के सिद्धांत: एमबीओ के सिद्धांत निम्नानुसार हैं:

- i). सही उद्देश्यों की पहचान करके उत्पादकता और प्रभावशीलता में सुधार करना।
- ii). लक्ष्यों और निभाई जाने वाली भूमिकाओं के बारे में जागरूकता के माध्यम से कर्मचारियों की अभिप्रेरणा और मनोबल में सुधार करना।
- iii). आवधिक समीक्षा और प्रतिपुष्टि प्रभावशाली कार्यान्वयन में सहायक होती है।
- iv). वर्तमान पद्धतियों, प्रशिक्षण और निर्णय लेने में सहभागिता को चुनौती देने की स्वतंत्रता देकर कर्मचारियों का सशक्तिकरण, जो बेहतर निष्पादन में सहायक है।

3.1.3 गतिविधि आधारित प्रबंधन से परिणाम आधारित प्रबंधन तक

अधिकांश संगठन गतिविधि आधारित प्रबंधन पद्धति अपनाते हैं, जहां कर्मचारी विभिन्न गतिविधियों में बहुत व्यस्त रहते हैं, फिर भी अंतिम परिणाम बहुत कम होता है। भले ही कर्मचारियों द्वारा की जाने वाली गतिविधियाँ आवश्यक हों, पर इन गतिविधियों का परिणामों से बहुत कम संबंध होता है। एमबीओ परिणाम-आधारित प्रबंधन पर जोर देता है। माहेश्वरी (वर्ष 1980) के अनुसार गतिविधि आधारित से

परिणाम आधारित प्रबंधन पर जोर देने का तात्पर्य निम्नलिखित है। दक्षता के बजाय प्रभावशीलता पर जोर:

लक्ष्य प्राप्ति के लिए, प्रबंधक को प्रभावशाली होना चाहिए, अर्थात् उसे 'कार्य को सही करने' के बजाय 'सही कार्य करना चाहिए'। 'कार्य को सही करने' के बजाय 'सही कार्य करना' लक्ष्य प्राप्ति की दिशा में अधिक योगदान देगा। 'सही कार्य करना' प्रभावशीलता से संबंधित है जबकि 'कार्य को सही करना' दक्षता से संबंधित है। "दक्षता इनपुट का आउटपुट के अनुपात से संबंधित है। इसलिए, भले ही इनपुट और आउटपुट दोनों कम हों, दक्षता 100 प्रतिशत हो सकती है। दूसरी ओर, प्रभावशीलता उच्च स्तर के उद्देश्यों में योगदान पर केंद्रित है"। दक्षता और प्रभावशीलता के बीच अंतर तालिका 1 में देखे जा सकते हैं।

तालिका 1. दक्षता और प्रभावशीलता

दक्षता	प्रभावशीलता
कार्य के सही करना	सही कार्य करना
समस्याओं का समाधान करना	रचनात्मक विकल्प तैयार करना
संसाधनों की रक्षा करना	संसाधनों का अधिकाधिक उपयोग करना
कर्तव्यों का निर्वहन करना	परिणाम तक पहुंचाना

स्रोत : रेड्डीन (वर्ष 1971) माहेश्वरी द्वारा उद्धृत (वर्ष 1980)

3.1.4 प्रमुख निष्पादन या परिणाम क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित करना या 80/20 सिद्धांत का पालन करना

"80/20 सिद्धांत का दावा है कि इनपुट और आउटपुट, कारण और महत्व तथा प्रयास और परिणाम के बीच अंतर्निहित असंतुलन है। इसमें कहा गया है कि अल्पसंख्यक कारण, इनपुट या प्रयास के आमतौर पर अधिकांश नतीजे, आउटपुट या पुरस्कार मिलते हैं। कुछ बातें महत्वपूर्ण हैं; अधिकांश नहीं" (कोटलनिकोव, वर्ष 2002)। 80/20 सिद्धांतों को परेतो सिद्धांत के रूप में भी जाना जाता है, जिसका नाम इतालवी अर्थशास्त्री विल्फ्रेडो परेतो के नाम पर रखा गया है। उन्होंने एक चौंकाने वाले तथ्य की खोज की कि 20 प्रतिशत इतालवी लोगों के पास देश की 80 प्रतिशत संपत्ति है। उपरोक्त सिद्धांत के उपयोग को कई क्षेत्रों में देखा जा सकता है। उदाहरण के लिए, बीस प्रतिशत कर्मचारी 80 प्रतिशत उत्पादकता के लिए जिम्मेदार हैं या बीस प्रतिशत ग्राहक अस्सी प्रतिशत खरीद के लिए जिम्मेदार हैं। इसी प्रकार, एक कर्मचारी की 20 प्रतिशत गतिविधियाँ 80 प्रतिशत उत्पादकता या परिणाम के लिए जिम्मेदार हैं। प्रबंधकों सहित अनेक कर्मचारी अपने समय का एक बड़ा प्रतिशत महत्वहीन गतिविधियों पर बर्बाद करते हैं जो उनके कार्य के परिणाम में ज्यादा योगदान नहीं देते हैं। तो फिर, अधिक परिणाम प्राप्त करने का रहस्य

क्या है? उन 20 प्रतिशत गतिविधियों या कार्यों को पहचानें और उन पर ध्यान केंद्रित करें जो परिणाम में योगदान करते हैं। दूसरे शब्दों में, प्रबंधकों को महत्वहीन गतिविधियों पर अपना समय बर्बाद नहीं करना चाहिए बल्कि प्राथमिकता वाले क्षेत्रों या गतिविधियों पर अपना ध्यान लगाना चाहिए जिनके परिणामस्वरूप उच्च उत्पादकता और लाभ होने की संभावना है।

3.2. एमबीओ प्रक्रिया के चरण (महेश्वरी, वर्ष 1980): *यद्यपि अलग-अलग लेखकों ने एमबीओ प्रक्रिया में अलग-अलग चरण दिए हैं, एमबीओ के मूल चरण निम्नानुसार हैं:*

- A. उद्देश्य निर्धारित करना
- B. उद्देश्य की दिशा में कार्य करना
- C. निष्पादन की समीक्षा करना

A. उद्देश्य निर्धारित करना: *उद्देश्य निर्धारण की प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण हैं:*

- i. संगठन या कॉर्पोरेट को उद्देश्यों को निर्धारित करना
- ii. विभागीय, इकाई के या व्यक्तिगत उद्देश्यों को निर्धारित करना

3.2.1 संगठन या कॉर्पोरेट के उद्देश्यों को निर्धारित करना:

संगठन या कॉर्पोरेट के उद्देश्यों को निर्धारित करने में निम्नलिखित घटक हैं:

- i. संगठन के मिशन या प्रयोजन को परिभाषित करना
- ii. प्रमुख परिणामों या निष्पादन क्षेत्रों का विकास
- iii. उद्देश्यों का निर्धारण

(i) **संगठन के मिशन या प्रयोजन को परिभाषित करना:** किसी संगठन के उद्देश्यों को निर्धारित करने की दिशा में पहला कदम उसके प्रयोजन या मिशन को परिभाषित करना है। किसी भी संगठन के प्रयोजन को प्रश्न "हम अस्तित्व में क्यों हैं?" का उत्तर देकर परिभाषित किया जा सकता है, चूंकि हम एक ऐसे वातावरण में रहते हैं जो बहुत तेजी से और गतिशील रूप से बदल रहा है, अतः किसी भी संगठन के प्रयोजन या मिशन को बदलते वातावरण के संदर्भ में पुनः परिभाषित करना होगा। 'रणनीतिक नियोजन अभ्यास किसी संगठन के मिशन या प्रयोजन को परिभाषित करने का एक प्रभावशाली उपकरण है।

(ii) **प्रमुख परिणाम या निष्पादन क्षेत्रों का विकास (केपीए)**

(iii) केपीए की पहचान उद्देश्य निर्धारण से अधिक महत्वपूर्ण है, क्योंकि केपीए किसी संगठन की उपलब्धियों की कुंजी हैं। वे प्राथमिकता वाले क्षेत्रों को इंगित करते हैं जो किसी संगठन के लिए उपलब्ध सीमित संसाधनों से लाभ या उत्पादकता प्राप्त करने के लिए आवश्यक हैं। आपको 80/20 सिद्धांत याद होगा। किसी भी संगठन में 20 प्रतिशत गतिविधियाँ 80 प्रतिशत उत्पादकता में योगदान करती हैं। केपीए की पहचान करने के कुछ बिंदु इस प्रकार हैं (कोटलनिकोव, वर्ष 2002):



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- "प्रणाली के छोटे हिस्सों पर ध्यान केंद्रित करें जो उत्पादकता और उत्पादन या संपत्ति पैदा करने पर प्रभाव डाल सकते हैं।
- संपूर्ण के बजाय चयनात्मक होना सीखें। पता लगाएँ कि 20 प्रतिशत प्रयास करने से 80 प्रतिशत परिणाम कहाँ मिल सकते हैं। यह आपको कई क्षेत्रों में औसत निष्पादन के बजाय चयनित कुछ प्रमुख क्षेत्रों में उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए प्रयास करने में सहायक होगा।
- कई साधारण लक्ष्यों के बजाय सीमित संख्या में महत्वपूर्ण लक्ष्य रखें।
- उन कार्यों को करने पर ध्यान केंद्रित करें जिनमें आप सबसे अच्छे हैं। बाकी को प्रत्यायोजित करें।"

3.2.2 एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण: पूरे संगठन के लिए कॉर्पोरेट केपीए तक पहुंचने के लिए, ताकत, कमजोरियों, अवसरों और खतरों का विश्लेषण करना आवश्यक है। संगठन के आंतरिक और बाह्य वातावरण में बदलाव के कारण कॉर्पोरेट केपीए में परिवर्तन की संभावना होती है। केपीए की पहचान के लिए चिंतन करने की आवश्यकता है और ब्रेन स्टॉर्मिंग जैसी तकनीक इस प्रक्रिया में सहायता कर सकती है। पीटर ड्रकर (वर्ष 1964) ने व्यावसायिक प्रकार के संगठनों के लिए आठ केपीए की पहचान की है जैसे बाजार हिस्सेदारी, लाभप्रदता, उत्पादकता, भौतिक और वित्तीय संसाधन, प्रबंधक निष्पादन और विकास, कर्मचारी निष्पादन और रवैया तथा सामाजिक जिम्मेदारी।

कृषि विस्तार से संबंधित संगठनों के मामले में, केपीए की पहचान निम्नानुसार की जा सकती है: कृषि प्रौद्योगिकी का प्रसार और अंगीकरण, फार्म की उत्पादकता, फार्म की लाभप्रदता, नवाचार, कृषकों में क्षमता निर्माण, कृषकों की लामबंदी, विस्तार कर्मियों का निष्पादन और विकास। कृषि विस्तार अधिकारी के केपीए का एक उदाहरण नीचे दिया गया है:

उदाहरण: एसएच. केसवन, कृषि विस्तार अधिकारी द्वारा प्राप्त किए जाने वाले केपीए और उद्देश्य।

- नाम : एसएच. केसवन
- पदनाम : सहायक विस्तार अधिकारी
- मुख्य परिणाम क्षेत्र:
 - महिला कृषकों में क्षमता निर्माण
 - छोटे किसानों की लामबंदी
 - कृषि प्रौद्योगिकी का प्रसार
- प्रत्येक केपीए के अंतर्गत उद्देश्य
 - कृषकों में क्षमता निर्माण
 - 12 माह के भीतर दस गांवों में पांच प्रशिक्षण कार्यक्रम (प्रत्येक कार्यक्रम में 20 महिला कृषक सहित) आयोजित करना

- b. महिला कृषकों की लामबंदी
- i) महिला कृषकों के बीच सात स्वयं सहायता समूहों को संगठित करना ताकि उन्हें 12 महीने के भीतर कृषि आधारित उद्यम आरंभ करने में सहायता मिल सके।
- c. कृषि प्रौद्योगिकी का प्रसार
- i). अगले 12 महीनों के दौरान सब्जियों की उन्नत खेती की पद्धति को लोकप्रिय बनाने के लिए छह ग्राम अभियान चलाना तथा अगले 12 महीनों के भीतर 10 गांवों में चावल, ज्वार और दलहन की उन्नत खेती की पद्धति पर 20,000 पैम्फलेट वितरित करना

(iv) **उद्देश्यों का निर्धारण:** कॉर्पोरेट उद्देश्यों के निर्धारण में रणनीतिक उद्देश्यों, दीर्घकालिक उद्देश्यों और अल्पकालिक उद्देश्यों की पहचान शामिल है। यहां यह उल्लेख किया जाता है कि प्रत्येक कॉर्पोरेट के लिए मुख्य परिणाम हेतु उद्देश्यों को निर्धारित किया जाना है। यहां प्रश्न उठता है। क्या केआरए उद्देश्यों से पहले हैं या उद्देश्य केपीए से पहले हैं? जहां तक कॉर्पोरेट केपीए का संबंध है, केपीए उद्देश्यों से पहले होते हैं। जैसा कि पहले बताया गया है, संगठनात्मक केपीए को अपने मिशन या प्रयोजन से प्राप्त किया जाना है। यद्यपि विभागों, इकाइयों या कर्मचारियों के केपीए को विभागों, इकाइयों आदि के संबंधित उद्देश्यों के आधार पर तैयार किया जाना है।

B. उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्य करना: उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्य करने में निम्नलिखित चरण हैं:

- i). समय सारिणी सहित कार्य योजना तैयार करना
- ii). कर्मचारियों को कार्यों और जिम्मेदारियों का असाइनमेंट
- iii). संसाधनों का आवंटन
- iv). कार्य योजना का कार्यान्वयन

C. निष्पादन की समीक्षा

निष्पादन समीक्षा एमबीओ के महत्वपूर्ण घटकों में से एक है। जैसा कि पहले बताया गया है, बहुत सारे संगठन एमबीओ का उपयोग निष्पादन मूल्यांकन तकनीक के रूप में करते हैं। यद्यपि, यह याद रखना चाहिए कि "उद्देश्यों द्वारा मूल्यांकन" उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन नहीं है। वास्तव में, एमबीओ के दर्शन और प्रक्रिया को अपनाए बिना उद्देश्यों द्वारा मूल्यांकन किया जा सकता है। एमबीओ, प्रबंधन के लिए व्यापक दृष्टिकोण है। यह संगठनात्मक विकास पर केंद्रित है न कि मूल्यांकन पर। इसलिए एमबीओ को केवल मूल्यांकन प्रणाली में सुधार के उद्देश्य से नहीं अपनाया जाना चाहिए।" (माहेश्वरी, वर्ष 1980)

एमबीओ के अंतर्गत निष्पादन समीक्षा के चरणों को निम्नानुसार रेखांकित किया जा सकता है:

- i). उद्देश्य निर्धारित करें
- ii). निष्पादन मानक बनाएं
- iii). निष्पादन मानकों के साथ वास्तविक निष्पादन की तुलना करें
- iv). निष्पादन में अंतर के कारणों का विश्लेषण करें
- v). सुधारात्मक उपाय करें

यह ध्यान दिया जाना चाहिए कि एमबीओ के अंतर्गत निष्पादन की समीक्षा आवधिक तौर पर, या मासिक, त्रैमासिक या अर्धवार्षिक समीक्षा की जानी चाहिए। समीक्षा का फोकस दोष निकालना नहीं है, बल्कि सकारात्मक प्रतिपुष्टि प्रदान करने के साथ-साथ निष्पादन से संबंधित समस्याओं को हल करने के लिए कदम उठाकर निष्पादन को बढ़ावा देना है।

3.2.3 एमबीओ के लाभ और कमियां: एमबीओ के लाभ निम्नानुसार हैं: परिणाम उन्मुख नियोजन, विभिन्न स्तरों पर निष्पादन का स्तर प्राथमिकता वाले क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित करने में सहायता करता है, संगठनात्मक और व्यक्तिगत लक्ष्यों में उच्च स्तर की स्पष्टता, लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए व्यक्तिगत प्रतिबद्धता को सुनिश्चित करता है, प्रभावशाली निष्पादन मूल्यांकन में सहायक होता है। एमबीओ की प्रमुख समस्याएं या कमियां इस प्रकार हैं: एमबीओ के दर्शन को समझने में विफलता, अधीनस्थों को दिशानिर्देश और प्रशिक्षण प्रदान करने में कठिनाई, एमबीओ प्रक्रिया में शामिल समय और लागत, केपीए और उद्देश्यों की पहचान करने से संबंधित समस्याएं, गैर-लचीलेपन की समस्याएं, कर्मचारियों द्वारा कम स्वीकार्य, अल्पकालिक लक्ष्यों की प्राप्ति पर अत्यधिक जोर देना।

3.3 रणनीतिक नियोजन

रणनीतिक नियोजन को विभिन्न प्रकार से परिभाषित किया गया है। विभिन्न परिभाषाओं के विश्लेषण से पता चलता कि:

- i. यह एक प्रबंधन उपकरण है।
- ii. यह निरंतर सवाल पूछ रहा है "क्या हम वर्तमान परिस्थितियों में 'सही कार्य' कर रहे हैं"?
- iii. यह अर्थव्यवस्था, प्रौद्योगिकी, ग्राहक, संसाधनों आदि जैसे बदलते आंतरिक और बाह्य वातावरण के अंतर्गत संगठनात्मक विज्ञान, मिशन, लक्ष्य तथा नीति जैसे मौलिक निर्णय लेने से संबंधित है।
- iv. इसमें वर्तमान निर्णय लेने या निर्देश के लिए भविष्य के बारे में धारणाएं शामिल हैं।
- v. यह न केवल परिणाम (मिशन और लक्ष्य) तय करने से संबंधित है, बल्कि इसका ध्येय (प्रभावशाली दृष्टिकोण से) परिणाम हासिल करना भी है।

ब्रायसन के अनुसार जैसा कि ग्रेगरसन व अन्य द्वारा उद्धृत किया गया है, रणनीतिक नियोजन "मौलिक निर्णयों को लेने और कार्रवाई करने का अनुशासित प्रयास है, जिसका उद्देश्य संगठन क्या है, वह क्या कर रहा है और क्यों कर रहा है, को आकार देना है और मार्गदर्शन करना है"।

रणनीतिक नियोजन निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर देने का प्रयास करता है: क्या हम वर्तमान परिस्थितियों में सही कार्य कर रहे हैं? हमारी वर्तमान भूमिकाएँ क्या हैं और बदलती परिस्थितियों में बदलाव के कारण नई भूमिकाएँ क्या हैं? हम कहाँ जाना चाहते हैं? हम अपने लक्ष्यों तक कैसे पहुँच सकते हैं?

3.3.1 रणनीति की अवधारणा: 'रणनीति' शब्द का अर्थ क्या है? मिलर और डेस (वर्ष 1996) के अनुसार, रणनीति अपने सरलतम रूप में "किसी संगठन को उसके इच्छित उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता करने के प्रयास में या तो बनाई गई योजना या की गई कार्रवाई" को संदर्भित करती है। जब हम भविष्य की योजनाओं के रूप में रणनीति की बात करते हैं, तो हमारा अर्थ रणनीति बनाने के इरादे से है, और जब हम कार्रवाई के रूप में रणनीति की बात करते हैं, तो हम वास्तविक रणनीति की बात करते हैं। किसी भी मामले में, हम संगठनात्मक प्रयोजन को पूरा करने के लिए निर्देशित प्रयासों पर विचार कर रहे हैं। रणनीति में संगठन के सबसे मौलिक लक्ष्य और साधन शामिल होते हैं"।

यह कहा गया है कि रणनीति शब्द ग्रीक शब्द स्ट्रेटेजिया से लिया गया है, जिसका अर्थ है "सामान्य होने की कला या विज्ञान"। दुश्मन के खिलाफ लड़ाई में, रणनीति का मतलब दुश्मन को हराने के लिए की गई वास्तविक कार्रवाई है। दुश्मनों से लड़ने से कहीं अधिक, युद्ध में सफल रणनीति की आवश्यकता होती है। इसमें कब लड़ना है, अन्य राष्ट्रों से सहायता लेने आदि के बारे में निर्णय शामिल हैं। इस प्रकार, रणनीति में नियोजन के साथ-साथ कार्रवाई के घटक भी शामिल हैं (स्टोनर, फ्रीमैन और गिल्बर्ट, वर्ष 1999)।

3.3.2 रणनीतिक बनाम दीर्घकालिक नियोजन: यद्यपि रणनीतिक नियोजन का दीर्घकालिक स्कोप हो सकता है, परंतु यह दीर्घकालिक नियोजन से निम्नलिखित प्रकार से भिन्न है:

1. बदलती परिवेश की परिस्थितियों में रणनीतिक योजनाएं बनाई जाती हैं तथा विज्ञान, मिशन और लक्ष्य से संबंधित मौलिक निर्णयों पर ध्यान केंद्रित किया जाता है।
2. दीर्घकालिक योजनाओं का संबंध स्थिर परिस्थितियों में लंबी अवधि के लिए निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति से है।

उदाहरण के लिए, बदलते तकनीकी और आर्थिक परिदृश्य में विभिन्न स्तरों पर कृषि विस्तार की भूमिकाओं को फिर से परिभाषित करने के लिए रणनीतिक नियोजन की आवश्यकता होती है। रणनीतिक नियोजन के माध्यम से पहचानी गई नई भूमिकाओं में से एक किसानों को समूहों में संगठित करने में सहायता करना हो सकता है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

3.3.3 रणनीतिक योजना बनाम संचालन योजना: जबकि रणनीतिक योजना बदलते परिवेश के संदर्भ में किसी संगठन के मिशन और लक्ष्यों को फिर से परिभाषित करने से संबंधित है, संचालन या कार्यक्रम योजना रणनीतिक योजनाओं को लागू करने के लिए बनाई जाती है। इस प्रकार, कार्यक्रम या संचालन योजनाएँ रणनीतिक योजनाओं के परिणाम हैं। संचालन योजनाएँ आम तौर पर सालाना बनाई जाती हैं।

3.3.4 रणनीतिक नियोजन क्यों?

रणनीतिक नियोजन बनाने का सबसे महत्वपूर्ण कारण बदलते परिवेश के प्रति प्रतिक्रिया देने की आवश्यकता है। इस प्रकार, रणनीतिक नियोजन की आवश्यकता को निम्नानुसार दर्शाया जा सकता है:

- i). बदलते परिवेश में प्रभावशाली ढंग से प्रतिक्रिया देना।
- ii). विज्ञान विकसित करने और सफल भविष्य बनाने के लिए।
- iii). संगठनात्मक प्रयासों के लिए दिशा-निर्देश प्रदान करने तथा प्रभावशाली निर्णय लेने और संसाधनों को आवंटित करने के लिए।
- iv). ताकत, कमजोरियों, अवसरों और खतरों को पहचानने में सहायता करने के लिए।
- v). संगठनों को प्रभावशीलता और दक्षता प्राप्त करने में सहायता करने के लिए।
- vi). रणनीतिक चिंतन और कार्रवाई को बढ़ावा देने के लिए।

3.3.5 रणनीतिक नियोजन के चरण: रणनीतिक नियोजन में निम्नलिखित चरण हैं:

- चरण 1 ऐतिहासिक विश्लेषण
- चरण 2 हितधारक विश्लेषण
- चरण 3 विज्ञान, मिशन और उद्देश्य स्टेटमेंट निर्धारण
- चरण 4 संगठनों का रणनीतिक विश्लेषण
- चरण 5 रणनीतिक मुद्दों की पहचान
- चरण 6 गंभीर मुद्दों की पहचान
- चरण 7 रणनीतिक मुद्दों से निपटने के लिए रणनीतियाँ बनाना
- चरण 8 रणनीतियों का कार्यान्वयन

3.4. ऐतिहासिक विश्लेषण: रणनीतिक नियोजन की दिशा में पहला कदम संगठन के इतिहास और विकास के संदर्भ में उसका विश्लेषण करना है। यह निम्नलिखित जानकारी देगा: संगठन की स्थापना कब हुई थी; उसे कैसे स्थापित किया गया था; बीते वर्षों में कितना विकास और परिवर्तन हुआ; संगठनात्मक संरचना; कामकाज; स्टाफ पैटर्न; बजट; बीते वर्षों की उपलब्धियाँ और सामना की गई समस्याएँ।

3.4.1 हितधारक विश्लेषण: हितधारक वे हैं जिनका संगठनात्मक निष्पादन में हिस्सेदारी या दावा या रुचि है। व्यावसायिक संगठनों के लिए, हितधारक शेयरधारक, ग्राहक, प्रबंधक और कर्मचारी हैं। कृषि विस्तार संगठनों के मामले में कृषक और महिला कृषक, अनुसंधान और विस्तार विभागों के शासी निकाय, सभी कर्मचारी जैसे विस्तार एजेंट और विषय विशेषज्ञ, करदाता, स्थानीय समुदाय, अनुसंधान संगठन और इनपुट आपूर्तिकर्ता हितधारक हैं।

हितधारकों का विश्लेषण यह पता लगाने के लिए आवश्यक है कि वे (हितधारक) संगठन से क्या उम्मीद रखते हैं, और वे इसके निष्पादन को कैसे आंकते हैं? इसलिए, हितधारकों का विश्लेषण करते समय निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दिए जाने हैं (ग्रेगर्सन व अन्य, वर्ष 1990)।

- i). हितधारक कौन हैं?
- ii). हितधारक संगठन से क्या अपेक्षा करते हैं ?
- iii). हितधारक संगठन के निष्पादन का मूल्यांकन कैसे करते हैं या संगठन के निष्पादन के मूल्यांकन के लिए हितधारक कौन कौन से मानदंड अपनाते हैं?
- iv). संगठन किस हद तक निष्पादन के मानदंडों को पूरा कर रहा है?

3.4.2 विज़न, मिशन और उद्देश्य स्टेटमेंट निर्धारण:

विज़न: विज़न वांछनीय भविष्य की स्थिति को संदर्भित करता है जो वर्तमान स्थिति से गुणात्मक और मात्रात्मक रूप से भिन्न है। मिलर और डेस (वर्ष 1996) के अनुसार, विज़न की विशेषताएँ हैं:

- i. यह भविष्य की आकांक्षा को संदर्भित करता है
- ii. यह सब समावेशी और आगे की सोच है
- iii. यह सर्वश्रेष्ठ की खोज करने के लिए प्रेरणा प्रदान करता है
- iv. इसमें भावनाओं और आकांक्षाओं के लिए अपील है
- v. इसे मिशन स्टेटमेंट के रूप में संप्रेषित किया जाता है

मिशन स्टेटमेंट: 'विज़न अधिक मूर्त हो जाता है जब इसे एक मिशन स्टेटमेंट के रूप में व्यक्त किया जाता है जो एक दूरदर्शी प्रबंधक जो संगठन का नेतृत्व करना चाहता है, के विश्वासों और निर्देशों को मौखिक रूप से व्यक्त करता है '(मिलर और डेस, वर्ष 1996)। मिशन स्टेटमेंट निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर देकर बनाया जा सकता है:

- i). संगठन क्यों बनाया गया है? या संगठन का उद्देश्य क्या है?
- ii). हम विभिन्न हितधारकों की अपेक्षाओं को कैसे पूरा कर सकते हैं?
- iii). हमारे मूल्य और दर्शन क्या हैं?



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- iv). हमारे संगठन की अनूठी विशेषता या योगदान क्या है?
- v). हमारे ग्राहक कौन हैं?
- vi). आने वाले वर्षों में संगठन के व्यवसाय में संभावित परिवर्तन क्या होंगे?

विज्ञान, मिशन और उद्देश्य स्टेटमेंट का एक उदाहरण

ग्रामीण स्वास्थ्य सेवा से संबंधित एक गैर-सरकारी संगठन के विज्ञान, मिशन और उद्देश्य स्टेटमेंट का एक उदाहरण नीचे दिया गया है:

विज्ञान:

ग्रामीण स्तर पर हम ग्रामीण लोगों तक सर्वोत्तम और सस्ती चिकित्सा सुविधाएं पहुंचाने में सहायता करने के लिए समर्पित हैं ताकि वे बीमारी और दर्द से मुक्त जीवन जी सकें।

मिशन:

ग्रामीणों को सर्वोत्तम और सस्ती तथा टिकाऊ चिकित्सा सुविधाएं कर्मचारियों की समर्पित टीम और पूरे गांव की आबादी की भागीदारी के माध्यम से प्रदान करना।

उद्देश्य :

- i). दो वर्ष के भीतर हमारे संचालन क्षेत्र के अंतर्गत आने वाले प्रत्येक ब्लॉक मुख्यालय में चिकित्सा केंद्र खोलना।
- ii). ग्रामीण स्वास्थ्य विस्तार शिक्षा कार्यक्रमों के माध्यम से रोग निवारक उपायों के बारे में ग्रामीणों का ज्ञान और कौशल बढ़ाना।

3.4.3 संगठन का रणनीतिक विश्लेषण: संगठन के रणनीतिक विश्लेषण में आंतरिक और बाह्य वातावरण का विश्लेषण शामिल होता है ताकि संगठन उसके परिवेश में होने वाले परिवर्तनों का प्रभावशाली ढंग से प्रतिक्रिया दे सके। इस प्रक्रिया को SWOT विश्लेषण के रूप में जाना जाता है, जो संगठनों की ताकत और कमजोरियों तथा वातावरण के अवसरों और खतरों का विश्लेषण करने को कहता है।

आंतरिक वातावरण का विश्लेषण: विभिन्न संसाधनों (श्रमशक्ति, अवसंरचना और संचार सुविधाएं, उपकरण, वित्त की स्थिति आदि), प्रौद्योगिकी विकास प्रक्रिया, संगठनात्मक वातावरण (नेतृत्व शैली, निर्णय लेने, अभिप्रेरणा, मनोबल आदि) तथा संगठनात्मक आउटपुट (कर्मचारियों और संगठन का निष्पादन)के संदर्भ में संगठन के आंतरिक वातावरण का विश्लेषण उसकी ताकत और कमजोरियों के लिए की जानी चाहिए।

बाह्य वातावरण का विश्लेषण: बाह्य वातावरण विश्लेषण संगठन के निम्नलिखित प्रवृत्तियों पर प्रभाव को दर्शाता है:

- i). जनसंख्या
- ii). राष्ट्रीय और वैश्विक स्तर पर सामाजिक-आर्थिक स्थिति
- iii). तकनीकी और आर्थिक परिवर्तन
- iv). राजनीतिक परिस्थिति

रणनीतिक विश्लेषण का मुख्य उद्देश्य बाह्य वातावरण के अवसरों और खतरों के साथ संगठनों की ताकत और कमजोरियों का मिलान करना है, ताकि रणनीतिक उद्देश्यों को प्रभावशाली ढंग से प्राप्त किया जा सके। रणनीतिक विश्लेषण समय-समय पर किया जाना चाहिए, यह विभिन्न प्रकार के निर्णय लेने के साथ-साथ अपने मिशन और लक्ष्यों में आवश्यक परिवर्तन करने के लिए आवश्यक है।

कांगड़ा जिले (हिमाचल प्रदेश) की रणनीतिक विस्तार योजना के एक हिस्से के रूप में पहचानी गई ताकतों, कमजोरियों, अवसरों और खतरों का एक उदाहरण नीचे दिया गया है:

कांगड़ा जिला (ईईएस-1), हिमाचल प्रदेश में कृषि उत्पादन में सुधार के लिए एसडब्ल्यूओटी (SWOT) विश्लेषण

क्र.सं.	ताकत	कमजोरियां	अवसर	खतरे
1.	बलुई दोमट मिट्टी से लेकर चिकनी दोमट मिट्टी तक की बनावट वाली उपजाऊ मिट्टी	सिंचाई की कमी	उच्च मूल्य वाली नकदी फसलें जैसे फूल, स्ट्राबेरी और सब्जी आदि उगाने के लिए उपयुक्त जलवायु	स्टोन क्रशर के कारण नदी का जलस्तर घट रहा है
2.	मैदानी क्षेत्र के कारण मशीनीकृत खेती संभव है	किसानों द्वारा चुनी गई किस्मों के बीज स्थानीय स्तर पर उपलब्ध नहीं होते हैं	अनाज की फसलों के बीज बहुलीकरण के लिए उपयुक्त जलवायु	स्टोन क्रशर से होने वाला सीधा प्रदूषण खेत में फसलों को प्रभावित करता है
3.	इनपुट जैसे बीज, उर्वरक और चारा	सब्जी की खेती में गिरावट	आम, स्ट्राबेरी की अच्छी गुणवत्ता वाली रोपण सामग्री	तीन प्रमुख खरपतवार अर्थात् अगरेटम, लैंटाना

	आदि की आपूर्ति तक आसान पहुंच		पंजीकृत प्राइवेट नर्सरी और आरएचआरएस जच्छ की नर्सरी में उपलब्ध हैं	और पार्थनियम विशेष रूप से घास और सामान्य भूमि पर तबाही मचा रहीं हैं
4.	सड़कों से अच्छी तरह जुड़ा हुआ क्षेत्र तथा विशेष रूप से अनाज के लिए बाजार तक आसान पहुंच	किसानों द्वारा जल संचयन तकनीक नहीं अपनाई जाती	उपलब्ध स्थानीय अनाज से चारा तैयार किया जा सकता है	नदी तट क्षेत्र के पास मिट्टी का कटाव
5.	इस क्षेत्र में स्थित क्षेत्रीय बागवानी अनुसंधान केंद्र तकनीकी जानकारी प्रदान करता है	रासायनिक उर्वरकों और एफवाईएम FYM का अनुचित प्रयोग	बाजार तक आसान पहुंच के कारण दूध की खपत का स्कोप	पाला संवेदनशील क्षेत्र और आम की फसल के देरी से तैयार होने को कारण फ्रूट फ्लॉइ के प्रति संवेदनशीलता
6.	अधिकांश गायें संकर नस्ल की हैं	क्षेत्र में आम यानि दशहरी की केवल एक ही किस्म है जिससे बाजार में अफरातफरी मच जाती है	-	कुक्कुट फार्मों में स्वच्छता नहीं रखने से बीमारियों के फैलने की संभावना बनी रहती है

3.4.4. रणनीतिक मुद्दों की पहचान: रणनीतिक मुद्दे वे मुद्दे हैं जिन्हें अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए संगठन के पुनः परीक्षण या मौलिक नीतिगत मुद्दों की आवश्यकता होती है। रणनीतिक विश्लेषण के निष्कर्षों के आधार पर रणनीतिक मुद्दों की पहचान की जा सकती है। ब्राइसन व अन्य (वर्ष 1985) के

अनुसार, जैसा कि ग्रेगर्सन व अन्य (वर्ष 1990) द्वारा कहा गया है, रणनीतिक मुद्दे आमतौर पर निम्नलिखित परिस्थितियों में उत्पन्न होते हैं:

- i. "संगठन के नियंत्रण से परे बाहरी घटनाएं उपलब्ध संसाधनों के साथ उद्देश्यों की प्राप्ति में कठिनाई उत्पन्न करती हैं या उसे कठिन बनाती हैं।
- ii. संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए विकल्प बदलते हैं या उनके बदलने की उम्मीद होती है (उदाहरण के लिए प्रौद्योगिकी, वित्त की व्यवस्था, स्टाफिंग या प्रबंधन में बदलाव)।
- iii. नए अवसर पैदा होते हैं।

3.4.5. गंभीर मुद्दों की पहचान: भले ही शीर्ष प्रबंधन द्वारा संगठन के रणनीतिक मुद्दों की पहचान करने के लिए मुख्य रूप से रणनीतिक योजना का उपयोग किया जाता है, परंतु यह पाया गया है कि कई संगठन इसका उपयोग संगठनों के निचले स्तर पर गंभीर मुद्दों की पहचान करने के लिए भी करते हैं। गंभीर मुद्दे वे महत्वपूर्ण मुद्दे हैं जो उद्देश्यों की उपलब्धि को प्रभावित करते हैं। उदाहरण के लिए, राष्ट्रीय कृषि प्रौद्योगिकी परियोजना (एनएटीपी) ने परियोजना क्षेत्र के लिए कृषि प्रौद्योगिकी प्रबंधन एजेंसी (आत्मा) द्वारा रणनीतिक अनुसंधान और विस्तार योजना (एसआरईपी) तैयार करने के लिए विकेन्द्रीकृत जिला स्तरीय रणनीतिक योजना आरंभ की थी। एसआरईपी को विस्तार कर्मियों की एक टीम द्वारा विभिन्न सहभागिता तकनीकों, एसडब्ल्यूओटी(SWOT) विश्लेषण सहित क्षेत्र सर्वेक्षणों का उपयोग करके तैयार किया गया है। एसआरईपी योजना में वर्तमान कृषि प्रणाली को समझने, अंगीकृत कर्मियों की पहचान तथा टिकाऊ उत्पादन के महत्वपूर्ण और रणनीतिक मुद्दों के साथ-साथ उत्पादन बढ़ाने के लिए रणनीति तैयार करने पर ध्यान केंद्रित किया गया है। हिमाचल प्रदेश के कांगड़ा जिले के लिए रणनीतिक योजना के माध्यम से पहचाने जाने वाले स्थायी कृषि उत्पादन से संबंधित गंभीर मुद्दों का एक उदाहरण नीचे दिया गया है:

कांगड़ा जिले (हिमाचल प्रदेश) में कृषि उत्पादन में सुधार के लिए एसडब्ल्यूओटी(SWOT) विश्लेषण के माध्यम से पहचाने गए गंभीर मुद्दे

क्र. सं.	महत्वपूर्ण कमियां / मुद्दे	एईएस 1	एईएस 2	एईएस 3	एईएस 4	एईएस 5	एईएस 6
फसलों की कम उत्पादकता							
1.	अधिक उपज देने वाली किस्मों/संकरों को न अपनाना	Y	Y	Y	Y	Y	Y
2.	उर्वरक का असंतुलित उपयोग	Y	Y	Y	Y	Y	Y



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

3.	बाराणी क्षेत्रों के लिए सूखा प्रतिरोधी किस्मों को न अपनाना	Y	Y	Y	-	-	-
4.	अनुचित खरपतवार प्रबंधन	Y	Y	Y	Y	Y	-
5.	पौध संरक्षण तकनीक को सही तरीके से नहीं अपनाना	Y	Y	Y	Y	Y	Y

ईएस 1-6 कृषि पारिस्थितिक स्थिति, Y- हां

स्रोत: आत्मा, कांगड़ा जिला (वर्ष 2001)

3.4.6 रणनीतिक मुद्दों से निपटने के लिए रणनीतियां बनाना

रणनीतिक मुद्दों से निपटने के लिए रणनीतियां बनाने हेतु कार्रवाई के वैकल्पिक तरीके खोजने के साथ-साथ उनकी प्रभावशीलता और कार्यान्वयन से संबंधित समस्याओं के संदर्भ में विकल्पों का मूल्यांकन शामिल है। विकल्पों के कार्यान्वयन में आने वाली समस्याओं को दूर करने के तरीके खोजने पर कार्य करना भी आवश्यक है।

3.4.7 रणनीतियों का कार्यान्वयन

रणनीतियों के कार्यान्वयन हेतु प्रत्येक रणनीति, संसाधनों के आवंटन और अनुवर्ती गतिविधियों के लिए कार्य योजना तैयार करने की आवश्यकता होती है। यह कहना गलत नहीं होगा कि अक्सर रणनीतियों के कार्यान्वयन के लिए संगठनात्मक संरचना में बदलाव तथा उपयुक्त नीतियों और सुविधाओं की आवश्यकता होती है। इसके अलावा, संगठन के पास प्रभावशाली नेतृत्व होना चाहिए जो इसे अधिगम संगठन बनने में सहायता करेगा तथा जो बदलाव के नए तरीकों की खोज करने और स्वयं को बदलने (मिलर और डेस वर्ष 1996) की स्थिति में होगा।

3.5. सारांश

उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन (एमबीओ) एक प्रबंधन दृष्टिकोण है जो संगठन के प्रमुख उद्देश्यों पर केंद्रित है। इसे पीटर ड्रकर ने 1950 के दशक के मध्य में अपने लेखन के माध्यम से लोकप्रिय बनाया था। यद्यपि एमबीओ लगभग 70 वर्ष पुराना है, फिर भी यह अप्रचलित नहीं है और आज भी प्रासंगिक है।

एमबीओ ऐसी प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत किसी संगठन के उच्च और अधीनस्थ प्रबंधक संयुक्त रूप से इसके सामान्य लक्ष्यों को परिभाषित करते हैं, प्रत्येक व्यक्ति की जिम्मेदारी के प्रमुख क्षेत्रों को उससे अपेक्षित परिणाम के रूप में परिभाषित करते हैं तथा इकाई के संचालन और इसके प्रत्येक सदस्य के योगदान का आकलन करने के लिए इन उपायों का उपयोग गाइड के रूप में करते हैं। एमबीओ के मूल चरण हैं- उद्देश्य निर्धारित करना, उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्य करना और निष्पादन की समीक्षा करना।

रणनीतिक नियोजन मौलिक निर्णयों और कार्यों को तैयार करने का एक अनुशासित प्रयास है जो एक संगठन को आकार देता है और उसका मार्गदर्शन करता है कि वह क्या करता है और क्यों करता है। यह निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर देने का प्रयास करेगा: क्या हम वर्तमान परिस्थितियों में सही कार्य कर रहे हैं? वर्तमान भूमिकाएँ क्या हैं और बदलती परिस्थितियों में बदलाव के कारण हमारी नई भूमिकाएँ क्या होंगी? हम कहाँ जाना चाहते हैं? हम अपने लक्ष्यों तक कैसे पहुँच सकते हैं? रणनीतिक नियोजन का एकमात्र सबसे महत्वपूर्ण कारण बदलते परिवेश के प्रति प्रतिक्रिया देने की आवश्यकता है।

रणनीतिक नियोजन के चरणों में निम्नलिखित शामिल हैं: ऐतिहासिक विश्लेषण, हितधारक विश्लेषण, विज्ञान का विकास, मिशन और उद्देश्य स्टेटमेंट, संगठनों का रणनीतिक विश्लेषण, रणनीतिक मुद्दों की पहचान, महत्वपूर्ण मुद्दों की पहचान, रणनीतिक मुद्दों से निपटने के लिए रणनीतियाँ बनाना तथा रणनीतियों का कार्यान्वयन।

3.6 अपनी प्रगति जाँचे:

1. विस्तार संगठनों में एमबीओ की आवश्यकता क्यों है?
2. "गतिविधि आधारित प्रबंधन से परिणाम आधारित प्रबंधन" की अवधारणा की व्याख्या करें।
3. एमबीओ में कौन से चरण हैं?
4. आप रणनीतिक नियोजन कैसे तैयार करेंगे?

3.7 अन्य अध्ययन

1. आत्मा (वर्ष 2001) कांगड़ा जिले की रणनीतिक अनुसंधान और विस्तार योजना, एनएटीपी, मेनेज: हैदराबाद.
2. ब्रायसन, जे.एम. (वर्ष 1988). सार्वजनिक और गैर-लाभकारी संगठनों के लिए रणनीतिक नियोजन: संगठनात्मक उपलब्धि को सुदृढ़ करने और बनाए रखने के लिए गाइड। जोसी - बास प्रकाशक: सैन फ्रांसिस्को.
3. चुंग, के.एच. (वर्ष 1977). अभिप्रेरक सिद्धांत और पद्धति, ग्रिड: कोलंबस, ओहियो.
4. ड्रकर, पी.एफ. (वर्ष 1964). परिणाम के लिए प्रबंधन, हेनमैन: लंदन.



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

5. कोटेलनिकोव, वी (वर्ष 2002). 80/20 सिद्धांत, कम से अधिक कैसे प्राप्त करें। www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/80/20principle.html
6. माहेश्वरी, बी.एल. (वर्ष 1980). उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन। टाटा मैकग्रा-हिल पब्लिशिंग कंपनी लिमिटेड: नई दिल्ली.
7. मिलर, ए. और जी.जी. डेस (वर्ष 1996). रणनीतिक प्रबंधन, मैकग्रा-हिल कंपनी इंक.: न्यूयॉर्क.
8. ओडिओर्न, जी.एस. (वर्ष 1965)। उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन, न्यूयॉर्क; पिटमैन.
9. स्टोनर, जे.ए.एफ., आर.ई. फ्रीमैन और डी.आर. गिल्बर्ट, जे.आर. (वर्ष 1999). प्रबंधन, प्रेंटिस-हॉल ऑफ इंडिया, नई दिल्ली.
10. विजयरागवन, के., प्रेमलता सिंह और मोनिका वासन (वर्ष 2003), प्रबंधन विकास: विस्तार और विकास पेशेवरों के लिए प्रशिक्षण मॉड्यूल, कृषि विस्तार विभाग, आईएआरआई, नई दिल्ली.
11. वीरिच, एच. और एच. कून्ज़ (वर्ष 1994) मैनेजमेंट-ए ग्लोबल पर्सपेक्टिव, मैकग्रा-हिल: न्यूयॉर्क.

यूनिट 4 - निर्णय लेना और संप्रेषण प्रक्रिया**मुख्य विशेषताएं**

- निर्णय लेना
- निर्णय लेने का मॉडल, निर्णय वृक्ष, सर्वसम्मति बनाना और दक्षता
- निर्णय लेने का नैतिक आयाम
- संप्रेषण प्रक्रिया, निर्देश, संप्रेषण के स्तर और पद्धति
- सहानुभूति से सुनना, मुखरता और प्रतिपुष्टि
- संप्रेषण में अवरोध
- सारांश
- अपनी प्रगति जाँचे:
- अन्य अध्ययन

4.0 उद्देश्य:

इस यूनिट का अध्ययन करने के बाद हम इस स्थिति में होंगे कि

- a) विभिन्न मॉडलों, निर्णय लेने की शैलियों का आकलन और व्याख्या कर सकेंगे तथा आम सहमति बनाने और आवश्यक दक्षताओं को उचित ठहरा सकेंगे।
- b) संप्रेषण प्रक्रिया, पद्धति और प्रतिपुष्टि की विवेचना एवं व्याख्या करने के साथ-साथ संप्रेषण में आने वाली बाधाओं को पहचा सकेंगे।

4.1 प्रस्तावना:

विश्व भर में संगठनों के प्रबंधक अंतहीन चुनौतियों का सामना करते हैं। संगठनात्मक सफलता इसके प्रबंधकों की क्षमताओं से प्रेरित होती है। निर्णय लेना और संप्रेषण प्रबंधक की दो सबसे सामान्य और महत्वपूर्ण भूमिकाएं हैं। संगठनों में कार्य करने वाले व्यक्तियों के प्रभावशाली और कुशल निष्पादन के लिए वातावरण बनाने के लिए इन महत्वपूर्ण क्षेत्रों में वर्तमान ज्ञान से सीखना और उसका लाभ उठाना आवश्यक है।

इस यूनिट के खंड एक में निर्णय लेने के विभिन्न मॉडलों और शैलियों को शामिल किया गया है, इसमें आम सहमति बनाने और इसे बाधित करने वाले कारकों का भी परिचय दिया गया है। आम सहमति बनाने के तरीकों को समझना और उसमें दक्षता हासिल करना वर्तमान संगठन के लिए अनिवार्य है।

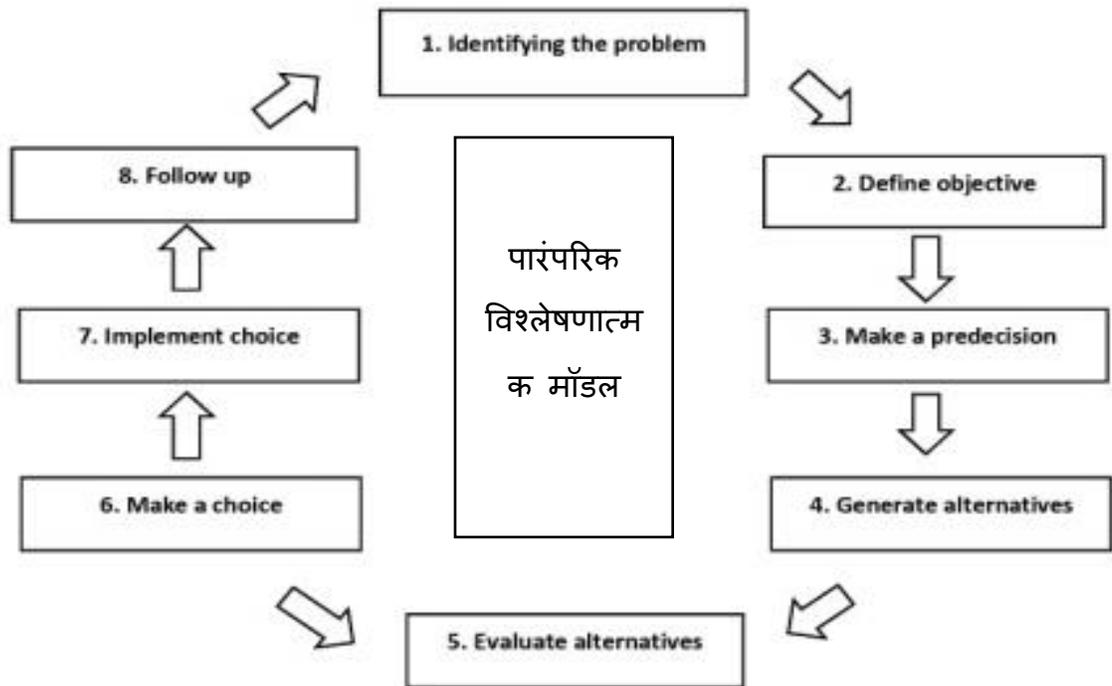
इस यूनिट के दूसरे खंड में संप्रेषण प्रक्रिया पर ध्यान दिया गया है। यह संप्रेषण में दिशा, पद्धतियों और प्रतिपुष्टि के बारे में भी चर्चा करता है। संप्रेषण के दौरान आने वाली बाधाओं को अंत में समझाया गया है।

अधिगम में सहायता के लिए प्रत्येक खंड के अंत में दो स्व-जांच अभ्यास दिए गए हैं। स्व-जांच प्रगति की सुविधा के लिए उत्तर कुंजी प्रदान की गई है।

4.2 निर्णय लेने के मॉडल

निर्णय लेना प्रबंधक की सबसे सामान्य और सबसे महत्वपूर्ण कार्य भूमिकाओं में से एक है।

4.2.1 पारंपरिक विश्लेषणात्मक मॉडल: पारंपरिक निर्णय लेना निर्णय लेने की उस प्रक्रिया को माना जाता है जिसमें समस्याओं को हल करने के लिए उठाए गए चरणों की एक श्रृंखला होती है। निर्णय लेने की प्रक्रिया कैसे संचालित होती है, इसका वर्णन करने में यह मॉडल काफी उपयोगी है। इस मॉडल के अनुसार, निर्णय लेने की प्रक्रिया आठ चरणों का पालन करती है, जो इस प्रकार हैं:



1. समस्या की पहचान: लोग हमेशा समस्या के अस्तित्व को सही ढंग से नहीं समझते हैं। वे समस्या को पहचानने में विफल होते हैं यदि वह उन्हें असहज करता है। यह समस्याओं को हल करने में पहली बाधा बन सकती है।

2. समस्या को हल करने में आने वाले उद्देश्यों को परिभाषित करें: समस्याओं का वर्णन इस प्रकार से करना बहुत महत्वपूर्ण है कि संभावित समाधान ढूंढा जा सके।

3. **पूर्व-निर्णय लेना:** पूर्व-निर्णय लेना यह निर्णय है कि कैसे निर्णय लिया जाए। समस्याओं के प्रकार और स्थिति के आकलन के आधार पर, आप स्वयं निर्णय ले सकते हैं, किसी अन्य व्यक्ति को निर्णय लेने की जिम्मेदारी सौंप सकते हैं या निर्णय लेने के लिए समूह का गठन कर सकते हैं।
4. **विकल्प खोजना:** इस चरण में समस्या के संभावित समाधान की पहचान की जाती है।
5. **वैकल्पिक समाधानों का मूल्यांकन:** एक बार उपयुक्त विकल्प मिल जाने के बाद, अगला कदम उनका मूल्यांकन करना है। कुछ दूसरों की तुलना में अधिक प्रभावशाली हो सकते हैं और कुछ को दूसरों की तुलना में लागू करना आसान हो सकता है।
6. **विकल्प का चयन:** कई विकल्पों का मूल्यांकन करने के बाद, जो स्वीकार्य माना है, उसे चुना जाता है।
7. **कार्यान्वयन:** चुने गए विकल्प को लागू करना।
8. **अनुवर्ती कार्रवाई:** चयनित विकल्प की प्रभावशीलता के बारे में प्रतिपुष्टि प्राप्त करना महत्वपूर्ण है। इस मॉडल में निर्णय लेने की प्रक्रिया को वृत्त(सर्कल) में दर्शाया जाता है।

4.2.2 युक्तिसंगत आर्थिक मॉडल:

यह मॉडल मानता है कि निर्णय हर प्रकार से सही और युक्तिसंगत होते हैं। इस मॉडल का अनुसरण करने वाला व्यक्ति व्यवस्थित रूप से किसी समस्या के इष्टतम समाधान की खोज करके अपने लाभ को अधिकतम करने का प्रयास करता है। इसके लिए यह आवश्यक है कि निर्णयकर्ता के पास संपूर्ण जानकारी हो और वह इन सब जानकारियों को सटीक और निष्पक्ष तरीके से संसाधित करने में सक्षम हो।

यद्यपि यह मॉडल कार्रवाई करने के सभी संभावित विकल्पों (पारंपरिक मॉडल के चरण 4) को पहचानते हुए तथा प्रत्येक का सटीक और पूरी तरह से मूल्यांकन करते हुए निर्णय लेने के पारंपरिक विश्लेषणात्मक मॉडल के लिए दिए गए चरणों का पालन करता है, (चरण 5) इसे पारंपरिक मॉडल से अलग बनाता है। चूंकि यह मॉडल इस धारणा पर आधारित है कि निर्णयकर्ता की पूर्ण और सही जानकारी तक पहुंच है और वह इसका उपयोग सटीक निर्णय लेने के लिए करता है। इस मॉडल को नियामक या निर्देशात्मक दृष्टिकोण के रूप में भी माना जा सकता है। यह वर्णन करता है कि निर्णयकर्ता को कैसे आदर्श रूप से व्यवहार करना चाहिए ताकि सर्वोत्तम संभव निर्णय लिया जा सके।

4.2.3 प्रशासनिक मॉडल: यह मॉडल मानता है कि निर्णय लेने वाले का सामना करने वाली समस्या के बारे में सीमित दृष्टिकोण हो सकता है। सभी संभावित समाधानों पर विचार करने के बजाय, यह मॉडल मानता है कि निर्णयकर्ता समाधान के उपलब्ध होने पर विचार करता है। पहला विकल्प जो स्वीकार्यता के मानदंडों को पूरा करता है, उसे एक ऐसे समाधान के रूप में चुना जाता है जो कुछ हद तक अच्छा हो सकता है, यद्यपि इष्टतम नहीं है। इस प्रकार के निर्णयों को संतोषजनक निर्णय भी कहा जाता है। लोगों

के लिए पूरी तरह से इष्टतम, युक्तिसंगत निर्णय लेना भी अव्यावहारिक है। स्वयं निर्णयकर्ता की जन्मजात क्षमताओं द्वारा लगाया गया प्रतिबंध और सामाजिक वातावरण जिसमें निर्णय लिए जाते हैं, इष्टतम निर्णयों को सीमित करते हैं। यह मॉडल बंधुआ विवेकशीलता की पहचान करता है जिसके अंतर्गत अधिकांश संगठन निर्णयकर्ता कार्य करते हैं। जैसा कि यह मॉडल वर्णन करता है कि निर्णयकर्ता वास्तव में कैसा व्यवहार करते हैं, इस दृष्टिकोण की प्रकृति को वर्णनात्मक या अभियोगात्मक कहा जा सकता है।

4.2.4 इमेज़ थ्योरी: इस थ्योरी के अनुसार निर्णय प्रक्रिया बहुत तीव्र और सरल है। निर्णय लेने के पारंपरिक विश्लेषणात्मक मॉडल के तार्किक चरणों का पालन करते हुए सभी निर्णय नहीं लिए जाते हैं। पारंपरिक रूप से मान्यता प्राप्त मॉडल की तुलना में व्यक्ति स्वयं अधिक सहजता से निर्णय ले सकता है। इस थ्योरी के अनुसार लोग निर्णयों पर विचार और चिंतन न करके न्यूनतम संज्ञानात्मक प्रसंस्करण के साथ सहज प्रक्रिया का उपयोग करते हैं। इस थ्योरी के अनुसार, लोगों द्वारा नीचे दर्शाई गई दो-चरणों की प्रक्रिया के आधार पर निर्णय लिए जाते हैं।

पहला चरण अनुकूलता परीक्षण है, इसमें तुलना उस स्तर से की जाती है जिसमें विशेष कार्रवाई विभिन्न छवियों(इमेजों) (व्यक्तिगत सिद्धांतों, वर्तमान लक्ष्यों और भविष्य के लिए योजनाओं) के अनुरूप होती है। इन विचारों से संबंधित अनुकूलता में कमी होने पर निर्णय अस्वीकार कर दिया जाते हैं।

अनुकूलता परीक्षण उत्तीर्ण करने के बाद, यह पता लगाने के लिए कि किस हद तक विभिन्न विकल्पों का उपयोग करना मूल्यों, लक्ष्यों और योजनाओं के लिए सबसे उपयुक्त है, लाभप्रदता परीक्षण किया जाता है। उसके बाद सर्वश्रेष्ठ को स्वीकार करने का निर्णय लिया जाता है।

निर्णय लेने के सभी तरीकों को समर्थन मिला है और किसी को भी दूसरे के विकल्प के रूप में नहीं देखा जाना चाहिए। इसके बजाय, निर्णय लेने में कई अलग-अलग प्रक्रियाएं शामिल हो सकती हैं क्योंकि सभी निर्णय एक ही तरीके से नहीं लिए जाते हैं।

4.2.5. निर्णय लेने की शैलियाँ: चूंकि निर्णय लेना सीमित विवेकशीलता, मानवीय पूर्वाग्रहों, इरादों और व्यक्तिगत मतभेदों से प्रभावित होता है, इसलिए युक्तिसंगत मॉडल से विचलन होता है।

समान परिस्थिति में निर्णय लेने का प्रत्येक व्यक्ति का व्यक्तिगत शैली है। चार अलग-अलग व्यक्तिगत दृष्टिकोणों की पहचान की गई है, ये हैं निर्देशात्मक, विश्लेषणात्मक, वैचारिक और व्यवहारिक।

व्यक्तियों में दो आयामों पर भिन्नता होती है, अर्थात् उनके "सोचने का तरीका" और दूसरा उनका "अस्पष्टता के लिए सहिष्णुता"। "सोचने का तरीका" के संदर्भ में, कुछ तार्किक और युक्तिसंगत हैं तथा सूचना को गंभीरता से संसाधित करते हैं। दूसरी ओर कुछ लोग सहज और रचनात्मक होते हैं तथा चीजों को समग्र रूप से समझते हैं।

'अस्पष्टता के लिए सहिष्णुता' के संदर्भ में, कुछ व्यक्तियों के लिए अस्पष्टता को कम करने के लिए जानकारी को सहज करने की अत्यधिक आवश्यकता होती है, जबकि अन्य में एक ही समय में कई विचारों को संसाधित करने की क्षमता होती है।



निर्णय लेने की शैलियाँ

इन दो आयामों के आधार पर निम्नलिखित चार शैलियाँ हैं।

I. निर्देशात्मक शैली:

निर्देशात्मक प्रकारों में अस्पष्टता के प्रति कम सहनशीलता होती है और वे निर्णय लेने में तर्कसंगत होते हैं। वे तेजी से निर्णय लेते हैं और अल्पावधि पर ध्यान केंद्रित करते हैं। वे कुशल और तार्किक हैं, परंतु कभी-कभी न्यूनतम जानकारी होने के कारण और कुछ ही विकल्पों का आकलन किए जाने के कारण इस शैली का परिणाम अनिर्णय हो सकता है।

II. विश्लेषणात्मक शैली:

विश्लेषणात्मक निर्णय निर्माताओं में निर्देशात्मक निर्णय निर्माता की तुलना में अस्पष्टता के लिए अधिक सहनशीलता होती है। अधिक जानकारी होने के साथ और अधिक विकल्पों का आकलन किए जाने के कारण इस शैली में सावधानीपूर्वक निर्णय लिया जाता है।

III. वैचारिक शैली:

यह प्रकार कई स्रोतों से डेटा का उपयोग करते हैं और कई विकल्पों पर विचार करते हैं। वे लंबी अवधि पर ध्यान केंद्रित करते हैं और समस्याओं के रचनात्मक समाधान खोजने में बहुत अच्छे हैं।

IV. व्यवहारिक शैली:

इस प्रकार की शैली में, निर्णयकर्ताओं को संगठन में लोगों और उनके विकास की बहुत अधिक चिंता होती है। वे अल्पावधि पर ध्यान केंद्रित करते हैं और निर्णय लेने में डेटा के उपयोग को कम करते हैं। उन्हें अधीनस्थों की भलाई की चिंता होती है और वे दूसरों के सुझावों को सहजता से ग्रहण कर लेते हैं। कुछ प्रबंधक लचीले होते हैं, वे परिस्थिति अनुसार निर्णय लेने की इन चार अलग-अलग शैलियों में से किसी को भी अपना सकते हैं। कुछ प्रबंधक लगभग पूरी तरह से अपनी प्रमुख शैली पर भरोसा करते हैं। अधिकांश प्रबंधक निर्णय लेने की एक से अधिक शैली को अपनाते हैं, एक प्रबंधक की प्रमुख शैली होती है और अन्य, उसकी सहायक शैलियां।

4.2.6 निर्णय वृक्ष अवधारणा: निर्णय वृक्ष एक ग्राफिक विधि है जिसके द्वारा एक निर्णयकर्ता 'पेड़' के रूप में सभी निर्णय बिंदुओं, मौके की घटनाओं, संभावनाओं और जोखिम को दर्शाता करता है। यह दृष्टिकोण निर्णयकर्ताओं को विभिन्न कार्रवाइयां करने की कल्पना करने में सहायता करता है। सभी परिणामों या घटनाओं को मात्रात्मक रूप में व्यक्त करके निर्णय लेने में शुद्धता प्रदान किए जा सकते हैं। प्रबंधक अनिश्चितता के दौरान निर्णय लेने के लिए निर्णय वृक्ष का उपयोग कर सकता है।

4.2.7 निर्णय लेने में तर्क और रचनात्मक सोच को शामिल करना: सफल निर्णय लेने में रचनात्मकता एक महत्वपूर्ण घटक है। प्रभावशाली निर्णयकर्ता को सभी व्यवहार्य विकल्पों की पहचान करने के लिए रचनात्मकता की आवश्यकता होती है। रचनात्मकता और तार्किक सोच निर्णयकर्ता को अनोखे तरीके से विचारों को संयोजित करने या विचारों को असामान्य रूप से जोड़ने में सहायता करती है, जो आगे चलकर पूरी तरह से समस्या का आकलन करने और उसे समझने में सहायता करती है। निम्नलिखित तकनीकें व्यक्तिगत रचनात्मकता को प्रोत्साहित करने में सहायक हैं:

प्रत्यक्ष निर्देश: किसी को "रचनात्मक बनने" और किसी समस्या के स्पष्ट दृष्टिकोण से बचने के लिए निर्देश देने का परिणाम अनोखा विचार होता है। आमतौर पर लोग स्पष्ट समाधान स्वीकार करते हैं और यह प्रवृत्ति उन्हें उनकी क्षमता के अनुसार निष्पादन करने से रोकती है। अतः अनोखे और रचनात्मक विकल्प मांगे जाने के निर्देश लोगों को ऐसे विचारों को खोजने के लिए प्रोत्साहित करने के कार्य करते हैं।

गुणों पर ध्यान देना : इस तकनीक में निर्णयकर्ता पारंपरिक विकल्पों के प्रमुख विशेषताओं को अलग कर लेता है। विकल्प के सभी प्रमुख गुणों पर फिर बारी-बारी से चिंतन करता है और जहां तक संभव है उसमें परिवर्तन करता है। एक बार जब यह सूची पूरी हो जाती है, तो समस्या को हल करने में आने वाली की बाधाओं पर प्रतिबंध लगाए जाते हैं, जिससे व्यवहार्य विकल्पों के चयन में सहायता मिलती है।

पार्श्व चिंतन: पार्श्व चिंतन पारंपरिक ऊर्ध्वाधर चिंतन की तरह अनुक्रमिक नहीं है जिसमें प्रक्रिया में प्रत्येक चरण एक अखंड क्रम में पिछले चरण का अनुसरण करता है। पार्श्व चिंतन में निर्णयकर्ता इधर-उधर या ज़िग-ज़ैग चिंतन करने के अभ्यास पर जोर देता है। पार्श्व चिंतन प्रासंगिक जानकारी तक सीमित नहीं है।

निर्णयकर्ता जानबूझकर समस्या को देखने का नया तरीका लाने के लिए यादृच्छिक या अप्रासंगिक जानकारी का उपयोग करता है। समूह की रचनात्मकता में वृद्धि करने की तकनीकों में शामिल हैं:

विचार मंथन (ब्रेन स्टॉर्मिंग): विचार मंथन विचार निर्माण की प्रक्रिया है, जो विकल्पों को किसी भी आलोचना के बिना प्रोत्साहित करती है।

सामान्य समूह तकनीक: इस तकनीक को सामान्य कहा जाता है क्योंकि यह निर्णय लेने की प्रक्रिया के दौरान चर्चा और पारस्परिक संप्रेषण को प्रतिबंधित करता है। सभी समूहों के सदस्य व्यक्तिगत रूप से उपस्थित होते हैं, परंतु स्वतंत्र रूप से कार्य करते हैं।

डेल्फी तकनीक: डेल्फी निर्णय समूह में किसी मुद्दे को हल करने के लिए प्रासंगिक लोगों का एक पैनल चुना जाता है। प्रश्नावली को सिलसिलेवार क्रम से उन प्रतिभागियों को वितरित किया जाता है जो आमने-सामने नहीं मिलते। जब तक संतोषजनक प्रतिक्रियाएं नहीं मिलती हैं, इस प्रक्रिया को कई बार दोहराया जाता है। इस तकनीक की सफलता की कुंजी इसकी गुमनामी में है। डेल्फी समूह के सदस्यों की प्रतिक्रियाओं को गुमनाम रखने से विशेषज्ञों को अधिक लचीला और रचनात्मक बनने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है।

द्वंद्वात्मक निर्णय विधि: समूहिक निर्णय लेने में समूह के सदस्यों की एक आम समस्या होती है कि वे एक विकल्प पर बहुत जल्दी एकजुट हो जाते हैं जबकि दूसरे विकल्पों की अनदेखी कर देते हैं। इस समस्या को दूर करने के लिए द्वंद्वात्मक निर्णय विधि विकसित की गई है जिसमें समस्या के हल के लिए दो या दो से अधिक प्रतिस्पर्धी प्रस्तावों पर विचार करने के लिए स्पष्ट रूप से कहा गया है। प्रतिभागी प्रत्येक प्रस्ताव के अंतर्गत आने वाले स्पष्ट या अंतर्निहित धारणा की पहचान करते हैं। प्रसंस्करण के बाद, प्रतिस्पर्धी प्रस्तुतियों के आधार पर पूरा समूह मिलकर निर्णय लेता है।

4.2.5 प्रभावशाली निर्णय लेना: सफल प्रबंधकों में प्रभावशाली निर्णय लेने की क्षमता होती है। निर्णय प्रभावशाली है या नहीं, यह उन मानदंडों पर निर्भर करता है जिनका उपयोग हम प्रभावशीलता को परिभाषित करने के लिए करते हैं। समूहिक निर्णय अधिक सटीक होता है। यदि निर्णय प्रभावशीलता की गति के संदर्भ में परिभाषित किया जाता है तो व्यक्ति श्रेष्ठ हैं। दूसरी ओर यदि प्रभावशीलता का अर्थ है

समाधान के रचनात्मकता के स्तर को प्रदर्शित करना, तो व्यक्तियों की तुलना में समूह अधिक प्रभावशाली होते हैं। यदि प्रभावशीलता अंतिम निर्णय तक पहुंचने की स्वीकृति का स्तर है, तो समूहिक निर्णय से ऐसे परिणाम तक पहुंचने की संभावना है, जो व्यापक रूप से स्वीकार किए जाएंगे। दो महत्वपूर्ण कारक हैं, जिनपर प्रभावशाली निर्णय लेते समय ध्यान देना चाहिए। गुणवत्ता निर्णय में योगदान देने वाला पहला कारक है, वास्तविक समस्या और वांछित परिणाम को परिभाषित करने के विश्लेषण का स्तर। दूसरा कारक है, स्वीकृति का स्तर या निर्णय से प्रभावित सदस्य किस हद तक उस निर्णय को स्वीकार करेंगे। प्रभावशीलता का आकलन किए बिना प्रभावशीलता पर विचार नहीं किया जाना चाहिए। आम तौर पर समूह व्यक्तियों की तुलना में कम कुशल होते हैं। यह आकलन करने पर प्राथमिक विचार किया जाना चाहिए कि क्या प्रभावशीलता दक्षता में नुकसान की भरपाई के लिए पर्याप्त है।

प्रभावशाली निर्णय लेने के लिए आवश्यक पारस्परिक कौशल की आवश्यकता होती है जैसे: दूसरे लोग चीजों को अलग तरह से क्यों देखते हैं, इस संबंध में सभी के दृष्टिकोणों को सहानुभूतिपूर्वक सुनने की क्षमता, राय में भिन्न होने की योग्यता और सम्मति, दूसरों के मत और विचारों का समर्थन करने की क्षमता।

4.2.6. आम सहमति बनाना: निर्णय लेने की प्रक्रिया के दौरान, समूह दो चरम सीमाओं के बीच से गुजर सकता है। यह या तो विभाजन की प्रक्रिया हो सकती है या आम सहमति की प्रक्रिया। विभिन्न सदस्यों की शक्ति परीक्षण की जाती है और समूह विभाजन की प्रक्रिया में विभाजित हो जाता है। आम सहमति की प्रक्रिया विभिन्न स्तरों पर पूर्णता की ताकत पर जोर देती है, जिसे सर्वोत्तम संभव निर्णय पर सहमत किया जाता है। मजबूत समूहों और उत्कृष्ट निर्णयों के लिए आम सहमति से निर्णय लेना एक शक्तिशाली उपकरण हो सकता है।

सभी सदस्यों द्वारा स्वीकृत निर्णय आम सहमति का लक्ष्य है। इसका मतलब यह नहीं है कि सभी अंतिम निर्णय से पूरी तरह संतुष्ट हों, क्योंकि संपूर्ण संतुष्टि दुर्लभ है। किसी विशेष समय पर सबसे इष्टतम समाधान खोजने के प्रयास में सभी के विचारों को ध्यान में रखते हुए निर्णय लेने पर जोर दिया जाता है। इस प्रकार, समाधान के कार्यान्वयन के लिए सदस्यों की प्रतिबद्धता सुनिश्चित की जाती है।

आम सहमति का समर्थन करने वाले कारक:

प्रयोजन की एकता: एकीकृत आधार होना आवश्यक है, जिसे सभी सदस्यों द्वारा सामान्य प्रारंभिक स्थान के रूप में स्वीकार किया जाता है।

समानता की शक्ति: शक्ति के अनौपचारिक वितरण को साझा करने का प्रयास किया जाना चाहिए, ताकि सभी सदस्य योगदान कर सकें और समान रूप से भाग ले सकें। वरिष्ठता, मुखरता और अन्य व्यक्तिगत गुणों में अंतर हो सकता है। बाह्य पदानुक्रमित संरचना से स्वायत्तता होनी चाहिए।

समय: समूह प्रक्रिया और सदस्यों के बीच संबंध पर खर्च किया गया समय के साथ-साथ निर्णय लेने में लगने वाला समय आम सहमति से निर्णय लेने के लिए महत्वपूर्ण है।

संप्रेषण कौशल: सदस्यों के अच्छे संप्रेषण कौशल आम सहमति से निर्णय लेने में सुविधा प्रदान करते हैं। इन कौशलों का उपयोग करने के लिए सदस्यों को प्रोत्साहित किया जाना चाहिए और उनकी सहायता की जानी चाहिए। सदस्यों को अपने विचारों को रखने के अलावा दूसरों की बातों को भी ध्यान से सुनना चाहिए।

उन्मुखीकरण प्रक्रिया: जल्दी से आम सहमति तक पहुंचने के लिए सदस्यों को प्रक्रिया में भाग लेने के लिए तैयार रहना चाहिए। कार्य में शामिल होतो समय और निर्णय लेते समय सदस्यों को विचार करना चाहिए कि लोग कैसा महसूस कर रहे हैं। तेजी से आम सहमति पर तब पहुंचा जा सकता है, जब समय-समय पर लोगों की भावनाओं, या कुछ लोग पीछे हट गए हैं या चुप हैं आदि जैसे मामलों पर भी चर्चा की जाए। प्रत्येक सदस्य को विशेष संसाधन के रूप में माना जाना चाहिए और सही निर्णय लेने के लिए सभी संसाधनों का उपयोग किया जाना चाहिए। सुझावों और विचारों के औचित्य पर चर्चा करने से समान सहमति की ओर बढ़ना आसान हो जाएगा।

सदस्यों का दृष्टिकोण: जब सदस्यों में सहयोग, आपसी विश्वास, समान स्वामित्व का विचार, भावनाओं को महत्व देना, संघर्ष को महत्व देना, सभी सदस्यों के योगदान को महत्व देना और दूसरों के लिए सम्मान और चिंता जैसे दृष्टिकोण हों, तो सहमति अच्छी तरह से कार्य करती है।

आम सहमति और असहमति की जाँच करना: आम सहमति तक पहुंचने के लिए समय-समय पर असहमति पर चर्चा करने की अनुमति दी जानी चाहिए। समूह द्वारा यह देखने के लिए जाँच की जानी चाहिए कि निर्णय लेने के लिए पर्याप्त सहमति मौजूद है या नहीं।

तालमेल: समूहों पर शोध से पता चला है कि ज्यादातर परिस्थितियों में समूह अपने सर्वश्रेष्ठ सदस्य से भी बेहतर निष्पादन करते हैं। इसको तालमेल कहा जाता है। ऐसा इसलिए होता है क्योंकि व्यक्ति की तुलना में समूह में चर्चा करने से अधिक विकल्प उत्पन्न होते हैं, हीन योगदान समाप्त हो जाते हैं और त्रुटियाँ औसत हो जाती हैं, बाह्य और रचनात्मक चिंतन का समर्थन किया जाता है। समूह में बेहतर तालमेल का परिणाम बेहतर सर्वसम्मत निर्णय होता है।

आम सहमति को प्रभावित करने वाले कारक:

यदि आम सहमति से निर्णय लेने का उपयोग अनुपयुक्त तरीके से किया जाता है, तो इससे समूह में भ्रम और व्यवधान उत्पन्न हो सकता है। कुछ कौशलों और दृष्टिकोणों को समूह से समग्र रूप से और व्यक्तिगत सदस्य से लिया जाता है।

कम सहभागिता: कुछ सदस्यों के वर्चस्व के परिणामस्वरूप कई सदस्य शर्म या आवश्यक संप्रेषण कौशल की कमी के कारण पीछे हट सकते हैं। मूक सदस्यों में समूह के प्रति विश्वास की कमी होती है या संघर्ष

का डर होता है। इन सदस्यों को समूह से विशेष समर्थन की आवश्यकता हो सकती है क्योंकि उन्हें स्वतंत्र रूप से स्वयं को व्यक्त करने और निर्णय लेने की प्रक्रिया को प्रभावित करने का अवसर नहीं मिलता है। कुछ सदस्यों में प्रतिबद्धता की कमी हो सकती है या समूह क्या निर्णय लेता है इसकी वे परवाह नहीं करते हैं। सदस्य यदि मतभेदों का सामना करने और चर्चा करने से बचेंगे तो आम सहमति की संभावना कम हो जाएगी।

कुछ सदस्यों का वर्चस्व : कुछ सदस्यों का वर्चस्व आम सहमति की प्रक्रिया में हस्तक्षेप करता है।

धुवीकृत कार्य: कभी-कभी असहमति के कारण, आम सहमति की ओर बढ़ने के बजाय, समूहों में विभाजन की प्रवृत्ति बढ़ जाती है। समूह के सदस्य दो या दो से अधिक छोटे गुटों में बंट जाते हैं, जो विभिन्न मुद्दों पर एक दूसरे से असहमत हो सकते हैं, जिससे आम सहमति तक पहुंचने की प्रक्रिया में बाधा उत्पन्न होती है और जिसका परिणाम अंतहीन चर्चाएं हो सकती हैं।

समय का दबाव: जब समय के दबाव के कारण निर्णय जल्दी लिया जाता है, तो आम सहमति की संभावना कम हो जाती है। आम सहमति से निर्णय लेने के लिए दूसरों की राय पर ध्यान देने के लिए धैर्य और रुचि की आवश्यकता होती है, जिसमें समय लगता है।

ट्रेडिंग/समझौता: अपने सुझाव या दृष्टिकोण को स्वीकार कराने के लिए, कुछ लोग अपने विचार दूसरों के साथ ट्रेड कर सकते हैं (एक सदस्य द्वारा दिया गया सुझाव दूसरे सदस्य द्वारा दिए गए सुझाव के बदले स्वीकार किया जाता है)। इस रणनीति से आम सहमति बाधित होती है।

छिपे हुए एजेंडा: गैर-मान्यता प्राप्त छिपे हुए एजेंडा द्वारा चर्चा को निराशाजनक रूप से विफल कर दिया जाता है। कभी-कभी प्रतिभागियों को यह एहसास नहीं होता कि वे एक छिपे हुए एजेंडे से प्रभावित हो रहे हैं।

खराब सुविधाएं: आम सहमति तक पहुंचने के लिए चर्चा के विषय और उस दिशा जिस ओर चर्चा आगे बढ़ रही है, पर ध्यान देने की आवश्यकता है। सदस्य जितने अधिक सुविधा कुशल होंगे, प्रक्रिया उतनी ही बेहतर होगी।

सदस्यों के दृष्टिकोण: पूर्वाग्रह, पक्षपात, विचारों के मालिक होने की प्रवृत्ति, व्यक्तिगत भावनाओं, आत्म-केंद्रिकता, असमानता को बढ़ावा देने के लिए प्रतिस्पर्धा, सदस्य के नाते निष्पादन और प्रतिष्ठा में एक-दूसरे से आगे निकलने की कोशिश करना आम सहमति से निर्णय लेने की प्रक्रिया को अवरुद्ध कर सकते हैं।

गुप-थिंक: गुप-थिंक के कारण समूह जो अत्यधिक एकजुट हैं लेकिन बाध्य नहीं, की निर्णय लेने की प्रभावकारिता को काफी कम किया जा सकता है। यह समूह के भीतर दबाव के कारण मानसिक दक्षता, वास्तविकता परीक्षण और नैतिक विवेक के बिगड़ने का परिणाम है। कुछ व्यक्ति गुप-थिंक के शिकार हो जाते हैं और आम सहमति से विचलित होने से बचते हैं तथा संदेह होने पर चुप रहते हैं।

सदस्य सक्रिय रूप से जानकारी की खोज करके इससे बच सकते हैं, भले ही वह समूह के निर्णय के विपरीत हो।

समूह ध्रुवीकरण: अनुसंधान से पता चला है कि समूह के व्यक्तिगत सदस्यों द्वारा अकेले लिए गए निर्णय की तुलना में समूह अधिक श्रेष्ठ निर्णय लेते हैं। इस प्रक्रिया को जोखिम भरा बदलाव(रिस्की शिफ्ट) कहा जाता है। कभी-कभी, सावधानी भरा बदलाव(कॉशन शिफ्ट) की विपरीत प्रवृत्ति हो सकती है। समूह ध्रुवीकरण समूह के निर्णय की वह प्रवृत्ति है, जो जोखिम भरा बदलाव और सावधानी भरा बदलाव दोनों के लिए व्यक्ति के निर्णय की तुलना में अधिक श्रेष्ठ है।

4.2.7 आम सहमति के लिए दक्षता: आम सहमति से निर्णय लेने के लिए आवश्यक कौशलों को दक्षताओं की निम्नलिखित तीन श्रेणियों में वर्गीकृत किया जा सकता है:

- I. **समस्या हल करने की दक्षता:** जैसा कि निर्णय लेने में, मुख्य ध्यान कुछ विशिष्ट समस्याओं को हल करने पर होता है, अतः निर्णय लेने की प्रक्रिया को समस्या समाधान के समान माना जा सकता है। इस प्रक्रिया के लिए कई समस्या समाधान कौशल उपयोगी हैं।
- II. **प्राथमिकताएँ तय करना:** यदि प्राथमिकताओं पर कोई समझौता है, तो समूह में आम सहमति जल्दी प्राप्त की जा सकती है। समूह के सदस्यों के बीच असहमति होने से आम सहमति में देरी होती है। अलग-अलग सदस्यों के मन में अलग-अलग प्राथमिकताएँ हो सकती हैं, प्राथमिकताओं पर चर्चा बुनियादी अंतर को सामने लाने में मदद कर सकती है। समस्या हल करने और निर्णय लेने में प्राथमिकताओं की स्पष्टता बहुत महत्वपूर्ण है।
- III. **समस्या का विश्लेषण:** समस्या जिसे हल किया जाना है सरल हो सकती है, लेकिन इसकी कई दिशाएँ हो सकती हैं। कई स्तरों पर इन कारकों के विश्लेषण की आवश्यकता हो सकती है। निर्णय पर सफल आम सहमति के लिए इन आयामों को समझना महत्वपूर्ण है।
- IV. **विकल्पों को खोजना:** सामूहिक निर्णय बेहतर होते हैं क्योंकि समूह में कई व्यक्ति कई विचार रखते हैं। समूह कार्य के माध्यम से तालमेल प्राप्त किया जाता है तथा उनमें से कई की अच्छी विशेषताओं को मिलाकर समूह में सुझाए गए सर्वोत्तम समाधान से बेहतर समाधान निकाला जा सकता है।
- V. **प्रत्येक विकल्प के परिणाम का विश्लेषण:** प्रत्येक वैकल्पिक समाधान के सकारात्मक और नकारात्मक दोनों परिणामों पर समूह में गहन चर्चा की जानी चाहिए। इससे समूह के सदस्यों को अपने मूल विचार को त्यागने तथा किसी अन्य द्वारा प्रस्तावित बेहतर विचार को स्वीकार करने में सहायता मिलती है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- VI. **निर्णय लेने के लिए मानदंड बनाना:** मुख्य मानदंडों पर चर्चा करना और सहमत होना उपयोगी है, जिसका उपयोग किसी विशेष समस्या पर निर्णय लेने के लिए किया जाएगा। इस तरह के मानदंड बनाने से आम सहमति तक पहुंचने में सहायता मिलती है।
- VII. **समीक्षा करना:** निर्णय लेने के बाद समीक्षा करना सुनिश्चित करता है कि महत्वपूर्ण बिंदु छूट तो नहीं गए हैं। पीछे मुड़कर देखने और निर्णय की पूरी तरह से जांच करने से उन लोगों को अवसर मिलता है, जिन्हें अभी भी निर्णय के कुछ पहलुओं पर कुछ संदेह है और वे उन पर अपना विचार रख सकते हैं।

4.2.7 कार्य सुगमता क्षमताएं: समस्या का समाधान करने के लिए कौशल के अलावा, निर्णय लेने के कार्य पर कई अन्य कौशल प्रभावशाली ढंग से कार्य करने में सहायता करते हैं। वे इस प्रकार हैं:

पहल करना: विचार उत्पन्न हों, इसके लिए कुछ चर्चा के प्रस्ताव रखने का पहल करना आवश्यक है। राय व्यक्त करने, जानकारी प्रदान करने, प्रश्न पूछने, संदेह करने आदि के लिए पहल की जा सकती है। ऐसे कृत्यों को प्रोत्साहित किया जाना चाहिए और विचारों को उत्पन्न करने के लिए उपयोग किया जाना चाहिए।

सूचना की मांग: नए आयामों की पहचान की जाती है। समूह के विभिन्न सदस्यों से जानकारी मांगकर तथा एकत्रित कर समस्या का गहराई से विश्लेषण किया जाता है। समूह में सदस्यों द्वारा राय व्यक्त करने के परिणामस्वरूप अन्य सदस्य उससे और अधिक जानकारी की मांग कर सकते हैं।

जानकारी देना: जब तक समूह के सदस्य स्वेच्छा से अपने पास उपलब्ध जानकारी देने के लिए तैयार नहीं हो जाते, तब तक आम सहमति नहीं बन सकती। समूह के सभी सदस्यों को उनके पास उपलब्ध आवश्यक और प्रासंगिक जानकारी देनी चाहिए। ये जानकारी मुद्दों के विभिन्न आयामों को समझने में सहायता करती हैं। जानकारी प्रदान किए जाने पर सदस्यों की भागीदारी भी बढ़ जाती है। जब कोई सदस्य आवश्यक जानकारी प्रदान करता है, तो लिए गए निर्णय के प्रति उसकी प्रतिबद्धता बढ़ जाती है। ये सभी कारक आम सहमति तक पहुंचने में सहायता करते हैं।

सारांशीकरण: जो चर्चा हुई है उसे सारांशित करने से समूह को आगे बढ़ने में सहायता मिलती है। यह स्पष्ट करता है कि मतभेद कहां मौजूद हैं, कहां सहमति बन रही है और किन बिंदुओं पर आगे चर्चा करने की आवश्यकता है।

राय व्यक्त करना: अपना राय व्यक्त करना अधिक जोखिम लेना है। यदि अधिक सदस्य अपनी राय स्पष्ट और खुले तौर पर व्यक्त करते हैं तो आम सहमति तक पहुंचने में तेजी आती है। समूह के सदस्यों को अपनी राय व्यक्त करने के लिए प्रोत्साहित किया जाना चाहिए। यह समूह के साथ-साथ निर्णय के प्रति सदस्य की प्रतिबद्धता को भी बढ़ाता है।

संश्लेषण: संश्लेषण में एक सामान्य बिंदु या विचार पर सहमत होना शामिल है, जिसमें व्यक्त किए गए विभिन्न विचारों या राय का निचोड़ होता है। व्यक्त किए गए विभिन्न मतों में समान विचारों को समझने और उन्हें एक नए विचार के रूप में सामने लाने की ऐसी क्षमता, जिसमें विभिन्न दृष्टिकोणों की शक्ति शामिल है, आम सहमति तक पहुंचने के लिए आवश्यक है। इसके लिए एक दूसरे को ध्यान से सुनने और समान तत्वों को खोजने की भी आवश्यकता है।

रणनीतियों पर ध्यान केंद्रित करना: निर्णय लेने के लिए कुछ आयामों पर कार्य करना शामिल हो सकता है। रणनीतियों के साथ साथ नियोजन पर भी ध्यान केंद्रित करना कार्रवाई को और अधिक प्रासंगिक बनाने में सहायता करता है। यह कई अन्य तत्वों को कार्रवाई से जोड़ने में भी सहायता करता है। विशिष्ट कार्रवाई के बजाय समग्र दृष्टिकोण पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए।

टाइम कीपिंग: टाइम कीपिंग प्रभावशाली समूह का एक महत्वपूर्ण कौशल है। समय का बजट पहले से बनाया जा सकता है तथा किसी न किसी को समय-समय पर सहमत समय सारणी के अनुसार समूह की प्रगति की समीक्षा करते रहना चाहिए। यह भी एजेंडा के अनुसार व्यवस्थित रूप से आगे बढ़ने में भी सहायता करता है।

4.2.8 समूह निर्माण में दक्षता: समूह निर्माण कौशल समूह को एक प्रभावशाली समूह के रूप में कार्य करने में सहायता करके आम सहमति बनाने में मदद करता है। इन कौशलों का वर्णन नीचे किया गया है:

श्रवण कौशल: प्रभावशाली आम सहमति निर्माण के लिए श्रवण कौशल महत्वपूर्ण हैं। अन्य सदस्यों की बात को ध्यान से और मन लगाकर सुनने से सदस्य एक-दूसरे के प्रति सम्मान बढ़ाते हैं तथा इससे समूह में व्यक्त विभिन्न विचारों और दृष्टिकोणों से सीखने की उनकी क्षमता भी बढ़ती है। श्रवण कौशल में ध्यान देना और साथ ही रुचि और उत्सुकता के स्पष्ट संकेत देना शामिल हैं।

भावनाओं को व्यक्त करना और उसपर प्रतिक्रिया देना: भावनाओं के हुए बिना आम सहमति संभव नहीं हो सकती। अपनी भावनाओं को व्यक्त करके, सदस्य भावनाओं की अभिव्यक्ति को वैध बनाते हैं और समूह में अपने विश्वास को इंगित करते हैं। यह अन्य व्यक्तियों को भी अपनी भावनाओं को व्यक्त करने के लिए प्रोत्साहित करता है। यह व्यक्त की जा रही भावनाओं पर प्रतिक्रिया देना भी उपयोगी हो सकता है। भावनाओं को व्यक्त करने और प्रतिक्रिया देने की क्षमता समूह को आम सहमति बनाने में सहायता करती है।

गेट कीपिंग: यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि लोग एक-दूसरे की बात सुनें और अपनी राय व्यक्त करने के लिए अपनी बारी आने का इंतजार करें। जैसा कि हर कोई अपनी राय व्यक्त करना चाहता है,



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

कई लोगों के एक साथ बोलने के परिणामस्वरूप संप्रेषण अवरुद्ध हो जाता है। किसी निर्णय पर चर्चा करते समय कुछ आदेशों का पालन करना आवश्यक है।

सहयोग करना:- समूह में जब कोई व्यक्ति अपने विचार या राय प्रस्तुत करता है और यदि उसे समूह में किसी अन्य सदस्य का समर्थन मिलता है, तो समूह के प्रति उसकी प्रतिबद्धता बढ़ जाती है। समर्थन करने का यह कौशल, स्वीकृति का सामान्य वातावरण बनाता है और अंततः आम सहमति तक पहुंचने में सहायता करता है।

दूसरों के विचारों का समर्थन: किसी अन्य की राय व्यक्त करना और समूह में किसी और ने जो कहा है उससे उसे जोड़ना अन्य सदस्यों के योगदान को पहचानने में सहायता करता है और आगे विचारों के निर्माण का आधार बनाता है। दूसरों के विचारों से आम सहमति तक पहुंचने के लिए यह कौशल आवश्यक है क्योंकि यह लोगों द्वारा विचार न प्रस्तुत करने की सामान्य प्रवृत्ति को कम करता है और उनका विचार बिल्कुल नया है, यह साबित करने या प्रदर्शित करने का प्रयास करता है।

मौन सदस्यों को प्रोत्साहित करना:- जिन सदस्यों ने अभी तक समूह में अपने विचार प्रस्तुत नहीं किए हैं और मौन रहते हैं, उन्हें समय-समय पर बल देकर विचार प्रस्तुत करने के लिए प्रोत्साहित करना काफी उपयोगी होता है। अन्यथा समूह को कुछ सदस्यों से कई बार विचार प्राप्त नहीं होते हैं, ये विचार बहुत उपयोगी हो सकते हैं। यदि ये सदस्य मौन रहना जारी रखते हैं, तो वे अंततः रुचि खो देते हैं और समूह के प्रति उनकी प्रतिबद्धता कम हो जाती है तथा आम सहमति बनाने में बाधा उत्पन्न होती है।

प्रक्रिया की समीक्षा:- समय-समय पर समूह के कामकाज में सकारात्मक और नकारात्मक पहलुओं की समीक्षा करने से आम सहमति बनाने में सहायता मिलती है। आम सहमति निर्माण कौशल को ऊपर वर्णित किया गया है। समूह के सदस्य इन कौशलों में जितने अधिक कुशल होते हैं, समूह के लिए तालमेल का लाभ उठाना और बेहतर निर्णय लेना उतना ही बेहतर होता है। संगठन का निष्पादन निर्णय की गुणवत्ता पर निर्भर करता है। निर्णय लेने की प्रक्रिया के बारे में ज्ञान होने से उच्च गुणवत्ता वाले निर्णयों की संभावना बढ़ाई जा सकती है।

4.2.9 निर्णय लेने के लिए नैतिक आयाम: आज के संगठनों में, संगठनात्मक निर्णय लेने में नैतिक विचार एक महत्वपूर्ण मानदंड होना चाहिए। कई निर्णयों में नैतिक आयाम होते हैं। नैतिकता में नैतिक मुद्दे शामिल होते हैं और यह सही और गलत आचरण से संबंधित होते हैं। विभिन्न लोग अपने नैतिक विकास के स्तर के आधार पर अपने निर्णय पर विभिन्न नैतिक मानकों को लागू करते हैं। विभिन्न शोध अध्ययनों में नैतिक विकास के तीन स्तर बताए गए हैं। प्रत्येक क्रमिक स्तर पर व्यक्ति का नैतिक निर्णय बाह्य प्रभावों पर कम से कम निर्भर होता गया। ये स्तर नीचे सूचीबद्ध हैं:

पूर्व-पारंपरिक स्तर: निर्णय निर्माता सही और गलत की धारणा पर तभी प्रतिक्रिया करता है जब व्यक्तिगत परिणाम शामिल होते हैं (दंड, इनाम या विनिमय के पक्ष में)।

पारंपरिक स्तर: निर्णयकर्ता के नैतिक विकास के इस स्तर पर, परंपरागत आदेश देते समय नैतिक मूल्यों का पालन करते हैं और दूसरों की अपेक्षा को बनाए रहते हैं।

सैद्धांतिक स्तर: व्यक्ति अपने समूहों या समाज के प्राधिकार के अलावा नैतिक सिद्धांतों को परिभाषित करने का स्पष्ट प्रयास करते हैं। प्रबंधक नैतिक विकास के जितने ऊंचे स्तर पर पहुंचता है, उतना ही उसमें नैतिक निर्णय लेने की प्रवृत्ति होती है। राष्ट्रीय संस्कृति के अनुसार नैतिक मानक बदलते रहते हैं तथा कोई वैश्विक नैतिक मानक नहीं होते हैं।

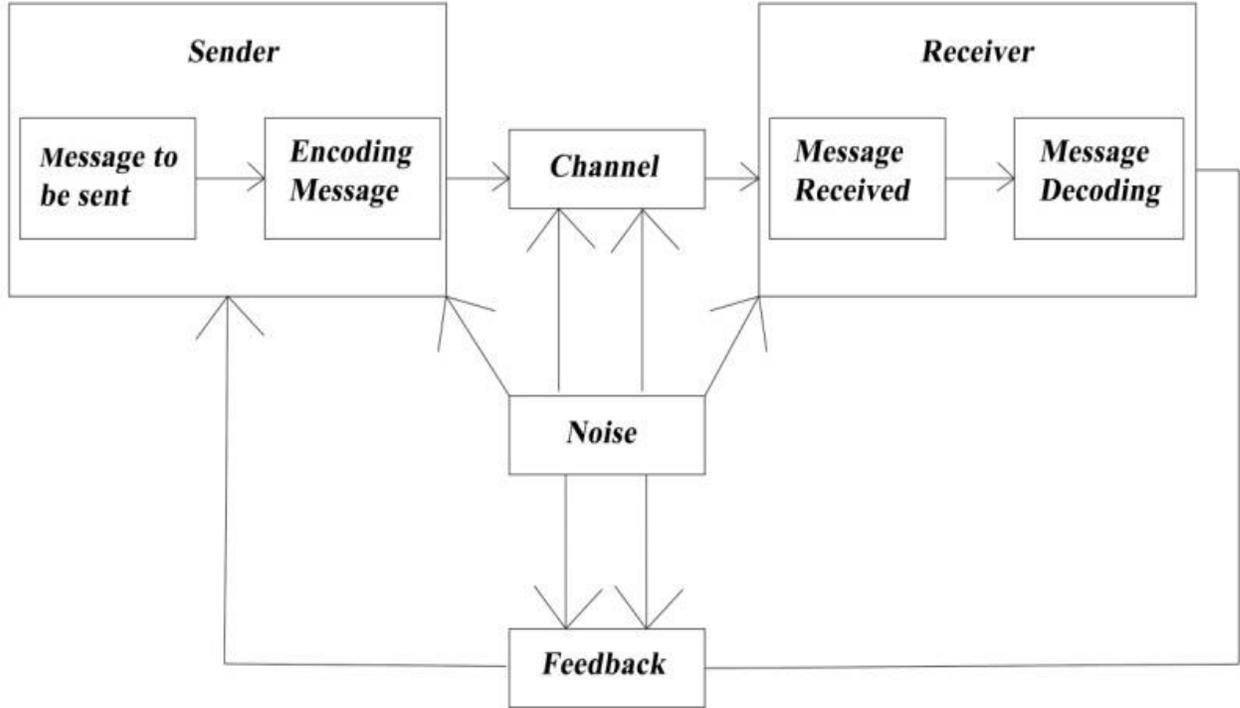
अपनी प्रगति जांचें - ।

कुल अंक: 10

समय: 5.0 मिनट

- निम्नलिखित में से कौन सा निर्णय लेने वाला मॉडल सीमित विवेकशीलता की पहचान करता है
 - पारंपरिक विश्लेषणात्मक मॉडल
 - युक्तिसंगत आर्थिक मॉडल
 - प्रशासनिक मॉडल
 - इमेज़ थ्योरी
-शैली लंबी अवधि पर ध्यान केंद्रित करती है और कई स्रोतों के डेटा का उपयोग करती है।
 - निदेशात्मक शैली
 - विश्लेषणात्मक शैली
 - वैचारिक शैली
 - व्यवहार शैली
- आम सहमति (सर्वसम्मति) का समर्थन करने वाले किन्हीं चार कारकों की सूची बनाएं।
 -
 -
 -
 -
- आम सहमति (सर्वसम्मति) में बाधक किन्हीं चार कारकों की सूची बनाइए।
 -
 -
 -
 -
- सर्वसम्मति(आम सहमति) दक्षताओं की किन्हीं दो श्रेणियों की सूची बनाइए।
 -
 -
 -
 -

4.3 संप्रेषण प्रक्रिया



संप्रेषण प्रक्रिया

किसी भी संगठन का सबसे महत्वपूर्ण तत्व संप्रेषण है। संगठन में संप्रेषण का उपयोग न केवल व्यक्तिगत कार्रवाई को निर्देशित करने के लिए, बल्कि समन्वित कार्रवाई करने के लिए भी किया जाता है। संप्रेषण की प्रभावशीलता उसके उद्देश्य की पूर्ति पर निर्भर करती है। संगठन बाह्य रूप से अपने वातावरण के साथ और आंतरिक रूप से विशिष्ट प्रणाली के माध्यम से संप्रेषण करता है। संगठनात्मक संप्रेषण सूचना साझा करने, प्रतिपुष्टि, नियंत्रण के प्रभाव, समस्या समाधान, निर्णय लेने, अभिप्रेरणा के माध्यम से बदलाव लाने की सुविधा, समूह बनाने और यहां तक कि गेट कीपिंग में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है क्योंकि यह बाहरी दुनिया के साथ संगठन के संबंधों को स्थापित करने में सहायता करता है।

4.3.1. संप्रेषण प्रक्रिया

संप्रेषण वह प्रक्रिया है जिसके माध्यम से लोग आपस में प्रतीकात्मक संदेशों के संचार के माध्यम से अपने विचारों और अपनी समझ का आदान-प्रदान करते हैं।

दिया गया आरेख संप्रेषण प्रक्रिया को दर्शाता है: जैसा कि चित्र में दिखाया गया है, प्रक्रिया में निम्नलिखित प्रमुख कारक शामिल हैं।

प्रेषक: - प्रेषक संदेश का स्रोत है। प्रेषक संप्रेषण प्रक्रिया का आरंभकर्ता है। संप्रेषण प्रक्रिया तब आरंभ होती है जब प्रेषक के पास कोई विचार होता है और वह उसे प्राप्तकर्ता(रिसीवर) को प्रेषित करना चाहता है।

एन्कोडिंग: किसी विचार को ऐसे रूप में अनुवाद करना जिसे प्राप्तकर्ता द्वारा पहचाना(पढ़ा) जा सके, एन्कोडिंग कहलाता है। सफल संप्रेषण के लिए यह एक महत्वपूर्ण प्रक्रिया है।

संदेश: - यह प्रेषक के संदेश को एन्कोडिंग करने से निकला संदेश है। संदेश वह है, जो प्रेषक प्राप्तकर्ता को बताना चाहता है। इसमें प्रतीकों को ऐसे रूप में अनुवादित किया जाना चाहिए कि प्राप्तकर्ता द्वारा समझा जा सके।

चैनल: वह माध्यम जिसके द्वारा संदेश का आदान-प्रदान प्रेषक और प्राप्तकर्ता के बीच होता है।

प्राप्तकर्ता (रिसीवर): - प्राप्तकर्ता वह होता है जिसे संदेश भेजा जाता है।

डिकोडिंग: संदेश प्राप्त करने के बाद, प्राप्तकर्ता को डिकोडिंग की प्रक्रिया आरंभ करनी चाहिए। यह संदेश को वापस प्रेषक के मूल विचार में बदलने की प्रक्रिया है।

प्रतिपुष्टि: किसी संदेश को डिकोड करने के बाद, प्राप्तकर्ता एक नया संदेश प्रेषक को वापस भेजे जाने से संप्रेषण प्रक्रिया जारी रह सकती है। यह प्रतिपुष्टि कहलाता है। प्रतिपुष्टि के माध्यम से प्रेषक को यह पता चलता है कि क्या संदेश को ठीक से समझा गया है तथा प्राप्तकर्ता पर संदेश का क्या प्रभाव पड़ा है।

शोर: किसी संदेश की स्पष्टता को विकृत करने वाले कारक शोर कहलाते हैं। संप्रेषण प्रक्रिया के दौरान किसी भी बिंदु पर शोर हो सकता है।

4.3.2. संप्रेषण की दिशा: संगठनों में संप्रेषण विभिन्न दिशाओं में होता है, जो उस संरचना को स्थापित करता है जिसके भीतर संप्रेषण होता है। इनकी चर्चा नीचे की गई है::

- I. **नीचे की ओर संप्रेषण:** यह किसी संगठन में उपयोग की जाने वाली सबसे आम संप्रेषण प्रणाली है। नीचे की ओर संप्रेषण उच्च स्तर से अगले निचले स्तर तक प्रवाहित होता है और धीरे-धीरे नीचे की ओर प्रवाहित होता है। इस प्रणाली में संप्रेषण की विकृति हो सकती है क्योंकि संप्रेषण विभिन्न स्तरों से होकर गुजरता है और यह त्रुटिपूर्ण हो सकता है। संप्रेषण का सबसे अधिक उपयोग किया जाने वाला साधन लेखन है। इसका उपयोग प्रबंधकों द्वारा लक्ष्य निर्धारित करने, कार्य करने के लिए दिशानिर्देश, संगठन की नीतियों और निष्पादन प्रतिपुष्टि को व्यक्त करने के लिए किया जाता है।
- II. **ऊपर की ओर संप्रेषण:** किसी संगठन के भीतर ऊपर की ओर संप्रेषण निचले स्तरों से उच्च स्तर तक प्रवाहित होता है, सामान्यतः कमांड के रिपोर्टिंग चैनल का पालन करते हुए। यह नीचे की ओर संप्रेषण का उल्टा नहीं है; यह देखा गया है कि संगठनों में, नीचे की ओर संप्रेषण की तुलना में ऊपर की ओर संप्रेषण की बारंबारता कम होती है और यह गंभीर अशुद्धियों से ग्रस्त होता है। इस प्रणाली में प्रेषित



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

जानकारी की सटीकता प्रबंधक और कर्मचारियों के बीच ईमानदार और भरोसेमंद संबंधों पर निर्भर है।

- III. **क्षैतिज संप्रेषण:** संप्रेषण जो पार्श्व रूप से प्रवाहित होता है अर्थात् समान संगठन स्तर पर, क्षैतिज संप्रेषण कहलाता है। यह प्रणाली ऊर्ध्वाधर संप्रेषण प्रणाली की तुलना में कम औपचारिक है। संप्रेषण बहुत अनौपचारिक होता है और बहुत तेज़ होता है क्योंकि इसमें कम सामाजिक बाधाएं हैं। इस प्रकार की प्रणाली में आमतौर पर समस्या समाधान और साथियों या समूहों के बीच कार्य प्रवाह का समन्वय शामिल होता है।
- IV. **डॉयगनल संप्रेषण:** उन परिस्थितियों में डॉयगनल संप्रेषण महत्वपूर्ण है जहां अन्य चैनलों के माध्यम से संप्रेषण प्रभावशाली नहीं है। यह संरचना संगठनों में संप्रेषण का सबसे कम उपयोग किया जाने वाला चैनल है, लेकिन कुछ मामलों में यह संगठन के लिए समय और प्रयास के मामले में अत्यधिक दक्ष होता है।
- V. **संचार नेटवर्क:** नेटवर्क उन लोगों का समूह है जो आमतौर पर साझा हित के लिए अनौपचारिक रूप से सूचनाओं के आदान-प्रदान के लिए संपर्क विकसित करते हैं और उसे बनाए रखते हैं। संगठनात्मक संरचना काफी हद तक संचार नेटवर्क को निर्धारित करती है। यह आमतौर पर देखा गया है कि केंद्रीय नियंत्रित संगठन संचार में, संगठन के भीतर कई अलग-अलग संभावित संचार नेटवर्क होते हैं जो एक महत्वपूर्ण व्यक्ति के इर्द-गिर्द घूमते हैं। केंद्रीकृत संगठन चैनल में, उल्टे "Y" और पहिया प्रकार के संचार का उपयोग किया जाता है। संगठन जहां सूचना पदानुक्रमित तरीके से ऊपर और नीचे की ओर प्रवाहित होती है तथा कोई पार्श्व संचार नहीं होता है, वहां चैनल प्रकार का संचार पाया जाता है। यह उस संगठन के लिए सबसे उपयुक्त है जहां कार्य अच्छी तरह से परिभाषित हैं और रिपोर्टिंग सख्त है। जहां एक व्यक्ति के दो अधीनस्थ होते हैं, वहां उल्टे "Y" प्रकार के संचार पाए जाते हैं। पहिया प्रकार का संचार प्रबंधक को केंद्रीय व्यक्ति के रूप में दर्शाता है जो सभी समूहों के संचार के लिए पाइपलाइन के रूप में कार्य करता है। सशक्त नेता वाली टीम, इस प्रकार के संचार नेटवर्क को अपनाती है। सदस्य आसपास के सदस्यों से सर्कल प्रकार के संचार के माध्यम से संवाद करते हैं। एक सदस्य द्वारा संगठन के किसी अन्य सदस्य के लिए सभी चैनल प्रकार के संचार का उपयोग किया जाता है। सदस्यों द्वारा अधिक संतुष्टि का अनुभव किया जाता है। इस प्रकार का नेटवर्क स्व-प्रबंधित टीमों में पाया जाता है जिसमें समूह के सभी सदस्य योगदान करने के लिए स्वतंत्र होते हैं और कोई भी व्यक्ति नेतृत्व की भूमिका नहीं निभाता है।
- VI. **अनौपचारिक संप्रेषण:** अनौपचारिक संप्रेषण प्रणाली संगठनों के औपचारिक संप्रेषण प्रणाली के साथ सह-अस्तित्व में होती है।

VII. **ग्रेपवाइन:** ग्रेपवाइन एक महत्वपूर्ण अनौपचारिक संचार प्रणाली है जो सभी संगठनों में मौजूद है। संगठन की अंदरूनी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए सूचना प्राप्ति हेतु ग्रेपवाइन मुख्य रूप से आगे बढ़ता है। मूल रूप से यह औपचारिक तंत्र के बाईपास के रूप में कार्य करता है और कई उदाहरणों में यह औपचारिक प्रणाली जिसे बाईपास करता है की तुलना में तेज़ होता है। ग्रेपवाइन सामाजिक संपर्क से उत्पन्न होता है, यह उतना ही गतिशील और विविध है जितना कि लोग होते हैं। यह एक तरह से संवाद करने के लिए यह उनकी स्वाभाविक सामान्य अभिप्रेरणा की अभिव्यक्ति है। यह एक सामान्य गतिविधि है तथा यह उनकी अभिव्यक्ति की स्वतंत्रता है। ग्रेपवाइन सचेत दिशा के बिना कार्य करती है। यह संगठन में किसी भी समय, कहीं भी किसी भी जानकारी को वहन करती है। ग्रेपवाइन उन संगठनों में सबसे अधिक ग्रोथ करती है जहां गोपनीयता, खराब संप्रेषण और निरंकुश नेतृत्व व्यवहार मौजूद है। ग्रेपवाइन के नकारात्मक पहलुओं में अफवाह फैलाना, असत्य और गैर-जिम्मेदार संप्रेषण शामिल हैं। जैसा कि प्रबंधकों और अनुयायियों दोनों का ग्रेपवाइन प्रणाली से संबंध है, ग्रेपवाइन को अधिक औपचारिक संप्रेषण प्रणाली में एकीकृत करने से ग्रेपवाइन प्रणाली के नकारात्मक पहलुओं को कम करने में सहायता मिल सकती है। प्रबंधक को इसका उपयोग करना चाहिए या कम से कम इसकी सटीकता बढ़ाने का प्रयास करना चाहिए।

4.3.3 संप्रेषण के स्तर: संप्रेषण प्रक्रिया को विश्लेषण करने के आधार पर चार अलग-अलग स्तरों से देखा जा सकता है। जो इस प्रकार हैं:

इंट्रापर्सनल: इस स्तर पर संप्रेषण को निरंतर, आउटगोइंग प्रक्रिया के रूप में माना जा सकता है जो किसी व्यक्ति की क्षमताओं और संवेदनशीलता से निर्धारित होता है। संप्रेषण की वे प्रक्रियाएं जो या तो व्यक्तियों में या सामान्य रूप से लोगों में होती हैं, का यह समझने के लिए विश्लेषण किया जाता है कि एक व्यक्ति के साथ कैसे संवाद होना चाहिए, प्रक्रिया में क्या शामिल हैं तथा इससे संबद्ध अन्य मुद्दे क्या हैं।

इंटरपर्सनल: इस स्तर पर दो व्यक्तियों के बीच संप्रेषण प्रणाली तथा व्यक्ति एक दूसरे के व्यवहार पैटर्न को पारस्परिक रूप से विनियमित और नियंत्रित करने के लिए संप्रेषण के माध्यम से एक-दूसरे को कैसे प्रभावित करते हैं, पर ध्यान केंद्रित किया जाता है।

संगठनात्मक: इस स्तर पर डेटा प्रणाली के नेटवर्क पर ध्यान केंद्रित किया जाता है जो संगठन व्यवस्था में सभी व्यक्तियों को एकजुट करता है।

अंतर-संगठनात्मक: अंतर-संगठनात्मक स्तर पर यह माना जाता है कि संप्रेषण जीवित प्रणालियों के लिए अद्वितीय है तथा जो संगठन बनाने वाले व्यक्तियों के बीच होता है, संगठन अपने आप में संप्रेषण नहीं करता है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

4.3.4 संप्रेषण पद्धति: लिखित, मौखिक(शाब्दिक) और गैर मौखिक(अशाब्दिक) रूप संप्रेषण के तीन प्राथमिक पद्धतियां हैं। पद्धति का चुनाव काफी हद तक प्रेषक और प्राप्तकर्ता के स्थान, क्षमता, संदेश की प्रकृति, तात्कालिकता और सूचना को पारित करने में शामिल लागत पर निर्भर करता है।

- I. **मौखिक:** मौखिक संप्रेषण संचार का सबसे लोकप्रिय पद्धति है। गति और प्रतिपुष्टि मौखिक संप्रेषण के सबसे बड़े लाभ हैं। यद्यपि, यदि संदेश को कई लोगों के माध्यम से प्रेषित करना है तो विरूपण की संभावना इसकी प्रमुख हानि है। संदेश को प्रेषित करने में लोगों की संख्या में वृद्धि के साथ उसके विकृत होने की संभावना बढ़ जाती है, क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति संदेश को अपने तरीके से समझता व व्याख्या करता है।
- II. **लिखित:** लिखित शब्दों या प्रतीकों के माध्यम से संप्रेषण वास्तविक और सत्यापन योग्य है। लिखित संप्रेषण के सुविचारित, स्पष्ट और तार्किक होने की संभावना अधिक होती है। प्रेषक और प्राप्तकर्ता दोनों के पास संप्रेषण का रिकॉर्ड होता है तथा संदेश को अनिश्चित काल तक संग्रहीत किया जा सकता है। लिखित संप्रेषण में समय लगता है और यही इसकी सबसे बड़ी कमी है। एक और बड़ा नुकसान प्रतिपुष्टि न मिलना है। इसके उदाहरण हैं: पत्र, जापन, मेल, नोटिस, मोबाइल एसएमएस और सोशल नेटवर्किंग फ़ोरम।
- III. **गैर मौखिक(अशाब्दिक):** गैर-मौखिक (अशाब्दिक) संप्रेषण मौखिक(शाब्दिक) संप्रेषण का साथ देता है। किसी को मौखिक संदेश देते समय गैर-मौखिक संदेश भी दिया जाता है। कभी-कभी केवल गैर-मौखिक संदेश दिया जा सकता है। गैर-मौखिक संप्रेषण को शब्दों के बिना बोलना भी माना जा सकता है। गैर-मौखिक संकेतों में निकटता, शरीर का हलचल, मुद्रा, शारीरिक उपस्थिति, हावभाव, चेहरे की अभिव्यक्ति और आंखों का हलचल शामिल हैं।
- IV. **काइनेसिक्स:** यह शरीर की भाषा का अध्ययन है। इसमें हावभाव, चेहरे का विन्यास और शरीर के अन्य हलचल शामिल हैं। चेहरे की अभिव्यक्ति उन भावनाओं को व्यक्त कर सकती है जिसे लिखित या मौखिक संप्रेषण के माध्यम से व्यक्त नहीं किया जा सकता है।
- V. **प्रकाशिकी:** यह नेत्र संबंधित अध्ययन है।
- VI. **प्राक्शिमिक्स:** यह संवाद करते समय स्थान की दूरी बनाए रखने या दो लोगों के बीच उचित शारीरिक दूरी बनाए रखने का अध्ययन है।
- VII. **पैरालैंग्वेज:** कैसे कुछ कहा जाता है, उसे प्रभावित करने के लिए है यह आवाज की क्षमता है। आवाज की विशेषता जैसे भाषण की गति, स्वर, लय, मात्रा आदि उत्साह, आत्मविश्वास, चिंता, तात्कालिकता और मन की स्थिति को व्यक्त कर सकती हैं।
- VIII. **इंटोनेशन** वह तरीका है जिसमें आप एक वाक्य कहते हैं और उसपर जोर देने से आपका अर्थ बदल जाता है।

- IX. **आर्टीफैक्टस:** आप द्वारा आपके पास रखी जाने वाली वस्तुएँ जैसे कलम, चश्मा आदि आपके बारे में बहुत कुछ जानकारी देती हैं।
- X. **हप्टिक्स:** स्पर्श से भी क्रोध, विश्वास, रुचि आदि जैसी भावनाओं का संचार हो सकता है।
- XI. **कालक्रम:** वार्तालाप में उपयोग किए जाने वाले समय का भी अर्थ हो सकता है। प्रभावशाली ढंग से संवाद करने के लिए संगठनों में प्रबंधक के लिए अशाब्दिक संप्रेषण का ज्ञान बहुत महत्वपूर्ण है। संज्ञानात्मक संदेशों का प्रेषण लिखित संचार से अधिक प्रभावी ढंग से किया जा सकता है, जबकि मौखिक संचार मत और दृष्टिकोण में बदलाव लाने में अधिक प्रभावशाली है।

4.3.5 सहानुभूति पूर्वक सुनना: सुनना बौद्धिक प्रयास की मांग करता है और यह अक्सर बात करने से ज्यादा थका देने वाला होता है। सक्रिय रूप से सुनने के लिए पूर्ण एकाग्रता की आवश्यकता होती है। सक्रिय रूप से सुनना तभी संभव है जब प्राप्तकर्ता प्रेषक के साथ सहानुभूति रखता है। प्राप्तकर्ता स्वयं को प्रेषक के स्थान पर रखने की कोशिश करता है। सहानुभूति संदेश को समझना आसान बनाती है। सहानुभूति रखने वाला श्रोता बिना पूर्वाग्रह के निर्णय या व्याख्या को विकृत किए ध्यान से सुनता है कि क्या कहा जा रहा है। संदेश सामग्री का आकलन नहीं कर पाना, संप्रेषण का पूरा अर्थ समझने की किसी की क्षमता की अप्रमाणिकता को दर्शाता है।

4.3.6 मुखरता: जब दूसरों के साथ बातचीत करने की आवश्यकता होती है, तो कुछ प्रबंधक हीन भावना महसूस कर सकते हैं, उनमें आवश्यक कौशल की कमी हो सकती है या डर से अपनी भावना को दबाने या क्रोधित होने का प्रयास करते हैं, जो सही नहीं है। ऐसी परिस्थिति में मुखर व्यवहार करना एक सृजनात्मक विकल्प है। मुखरता को भावनाओं को व्यक्त करने, वैध परिवर्तन की मांग करने तथा ईमानदारी से प्रतिपुष्टि देने और प्राप्त करने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया गया है। असहनीय परिस्थिति में मुखर होने के पांच चरण हैं: व्यवहार का वर्णन करना, भावनात्मक प्रतिक्रिया व्यक्त करना, दूसरों की परिस्थिति के साथ सहानुभूति रखना, उसके बाद समस्या के समाधान के लिए विकल्पों को रखना तथा बाद के परिणामों की ओर संकेत करना। कई मौखिक(शाब्दिक) और गैर-मौखिक(अशाब्दिक) घटकों को एकीकृत करना मुखर व्यवहार को सबसे प्रभावशाली बनाता है।

4.3.7 प्रतिपुष्टि: दिन प्रतिदिन के कार्य की परिस्थिति में बातचीत करते समय, लोगों को अपनी धारणाओं, भावनाओं और अपने विचारों को संप्रेषित करने की आवश्यकता होती है। एक व्यक्ति द्वारा दूसरे व्यक्ति को उसकी कार्य शैली, व्यवहार आदि के बारे में इन धारणाओं, भावनाओं और विचारों को संप्रेषित करने को प्रतिपुष्टि कहा जाता है।

- I. **प्रतिपुष्टि के प्रकार:** प्रतिपुष्टि विभिन्न प्रकार से मिल सकती है, उदाहरण के लिए, आमने-सामने संप्रेषण में मौखिक आदान-प्रदान के साथ-साथ चेहरे के भावों के माध्यम से प्रत्यक्ष प्रतिपुष्टि संभव है। अप्रत्यक्ष रूप से अनुपस्थिति में वृद्धि करके, संघर्ष, उत्पादकता में गिरावट या खराब गुणवत्ता वाले उत्पादन आदि जैसे संकेतों के माध्यम से भी प्रतिपुष्टि संभव है। प्रतिपुष्टि सकारात्मक या नकारात्मक हो सकती है। संबंधित व्यक्तियों जैसे अधीनस्थों, वरिष्ठों, साथियों, ग्राहकों और अन्य हितधारकों से प्रतिपुष्टि का एक पूरा चक्र 360⁰ प्रतिपुष्टि कहलाता है।
- II. **प्रतिपुष्टि के कार्य:-** पारस्परिक प्रतिपुष्टि में कम से कम दो व्यक्ति शामिल होते हैं। एक प्रतिपुष्टि देने वाला और दूसरा प्रतिपुष्टि लेने वाला।
- पारीक के अनुसार प्रतिपुष्टि प्रदाता और प्रतिपुष्टि प्राप्तकर्ता के विशिष्ट कार्य इस प्रकार हैं:

	प्रतिपुष्टि प्रदाता	प्रतिपुष्टि प्राप्तकर्ता
a	व्यवहार के बारे में सत्यापन योग्य डेटा प्रदान करता है	व्यवहार के डेटा को संसाधित करने में सहायता करता है
b	विभिन्न स्रोतों से डेटा एकत्र करने के लिए प्रोत्साहित करता है	आत्म-जागरूकता बढ़ाता है
c	विचार करने के लिए विकल्प सुझाता है	संकेत लेने में संवेदनशीलता बढ़ाता है
d	पारस्परिक संप्रेषण में सुधार करता है	नए व्यवहार के साथ प्रयोग को प्रोत्साहित करता है
e	खुली विचारधारा की संस्कृति स्थापित करता है	इंटीग्रेटेड सेल्फ के निर्माण में सहायता करता है
f	पारस्परिक विश्वास को बढ़ावा देता है	खुली विचारधारा को प्रोत्साहित करता है
g	स्वायत्तता की सुविधा देता है	पारस्परिकता विकसित करता है

- III. **प्रभावशाली प्रतिपुष्टि के लिए दिशानिर्देश:** प्रतिपुष्टि की प्रभावशीलता प्रतिपुष्टि प्रदाता और प्रतिपुष्टि प्राप्तकर्ता दोनों पर निर्भर करती है। प्रतिपुष्टि देने और प्राप्त करने के दोनों आयामों की प्रभावशीलता को बढ़ाने के लिए दिशानिर्देश नीचे सूचीबद्ध हैं।

IV. प्रतिपुष्टि देना:

1. मूल्यांकन या निर्णय न करें, आप जो देख रहे हैं उसी का वर्णन करें।
2. व्यक्ति की सहायता के लिए विभिन्न तथ्यों के अवलोकन के संदर्भ में विशिष्ट प्रतिपुष्टि दें। सामान्य प्रतिपुष्टि अधिक निर्णयात्मक होती है जो सहायक नहीं हो सकती है।

3. निरंतर दी जा रही प्रतिपुष्टि द्वारा एक बार दी गई प्रतिपुष्टि से बेहतर परिणाम देने की संभावना है।
4. प्रतिपुष्टि देते समय, उस व्यक्ति की आवश्यकता का आकलन करें जिसे आप प्रतिपुष्टि दे रहे हैं। यदि प्रतिपुष्टि मांगी गई है, तो वह अधिक प्रभावशाली होगी। प्रतिपुष्टि प्रदाता में संवेदनशीलता की आवश्यकता होती है।
5. प्रभावशाली प्रतिपुष्टि के लिए सटीक समय की आवश्यक है, तत्काल दी गई प्रतिपुष्टि अधिक सहायता करती है। यद्यपि, यह ध्यान रखना चाहिए कि क्या दूसरा व्यक्ति इसे प्राप्त करने और उपयोग करने की स्थिति में है।
6. नकारात्मक प्रतिपुष्टि के लिए आवश्यक है कि प्राप्तकर्ता के साथ विश्वास का न्यूनतम स्तर स्थापित किया जाए।
7. प्रतिपुष्टि का ध्यान व्यक्ति के बजाय व्यक्ति के व्यवहार पर होना चाहिए ताकि प्राप्तकर्ता इसमें तदनुसार परिवर्तन कर सके।
8. सकारात्मक प्रतिपुष्टि नए व्यवहार को सुदृढ़ करने और उसे व्यक्तित्व के एक हिस्से के रूप में दृढ़ करने में अधिक सहायक होती है।
9. प्रतिपुष्टि देते समय, निर्देशात्मक की बजाय विचारोत्तेजक होना चाहिए।
10. प्रतिपुष्टि अधिकतर व्यक्तिगत तौर पर दी जानी चाहिए, जिससे आप अपनी धारणा और भावनाओं को साझा कर सकें।
11. सहायता करने के इरादे से दी गई प्रतिपुष्टि की बहुत मददगार होने की संभावना होती है।
12. प्रतिपुष्टि अपने उद्देश्य को बेहतर ढंग से पूरा करती है यदि इसे प्रक्रिया में शामिल विभिन्न अन्य व्यक्तियों द्वारा जांचा और सत्यापित किया गया है।

V. प्रतिपुष्टि प्राप्त करना:

1. इसे नकारने या रक्षात्मक बनने की बजाय अपने व्यवहार पर नियंत्रण रखें।
2. अपने व्यवहार की व्याख्या करने के लिए तर्क या कारण न खोजें। इसकी बजाय, आत्म-विश्लेषण आपके व्यवहार को बेहतर बनाने में सहायता कर सकता है।
3. नकारात्मक प्रतिपुष्टि प्राप्त करते समय, आक्रोश व्यक्त करने की बजाय, नकारात्मक प्रतिपुष्टि देने वाले व्यक्ति के साथ सहानुभूति रखें और उसके विचारों को समझने का प्रयास करें।
4. इसे देने वाले व्यक्ति से और अन्य स्रोतों से प्रश्न पूछें।
5. सकारात्मक आलोचनात्मक रवैया हमेशा नकारात्मक प्रतिपुष्टियां प्राप्त करने में मददगार होता है।
6. यह नकारात्मक प्रतिपुष्टि देने वाले व्यक्ति को आपकी भावनाओं को ध्यान से व्यक्त करने में सहायता करता है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

7. व्यवहार के बारे में अधिक जानकारी के लिए प्रतिपुष्टि देने वाले व्यक्ति की सहायता लें।
8. उत्सुकता कम करने को छिपाने की बजाय अपनी चिंता दर्शाएं।
9. प्रतिपुष्टि देने वाले व्यक्ति के साथ विस्तार से चर्चा करने से अधिक साक्ष्य प्राप्त करने और सीखने की भावना में वृद्धि हो सकती है।
10. जो प्रतिपुष्टि आपकी आत्म-जागरूकता को बढ़ाती है, उसे स्वीकार करें, इसलिए प्रतिपुष्टि पूछें। प्रतिपुष्टि एक शक्तिशाली साधन है तथा प्रतिपुष्टि का प्रावधान होना वांछनीय है।

4.3.9 संचार में बाधाएं: संचार हमेशा प्रभावशाली नहीं हो सकता, विभिन्न कारकों से यह अवरुद्ध हो जाता है। संचार में विकृति के कई स्रोत हो सकते हैं। संचार में इन समस्याओं को 'शोर' कहा जाता है। संचार बाधाओं को भौतिक और पारस्परिक के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है।

संदर्भ के फ्रेम: पिछला अनुभव यह निर्धारित करता है कि कोई व्यक्ति किसी संदेश की व्याख्या कैसे करता है। एन्कोडिंग और डिकोडिंग प्रक्रियाओं में भिन्नता व्यक्तिगत अनुभव में अंतर के कारण होती है। शोध से पता चला है कि यह सबसे महत्वपूर्ण कारक है जो संचार में 'समानता' में विराम लगाता है। संदर्भ के भिन्न-भिन्न फ्रेमों के कारण संचार में विकृति उत्पन्न होती है। संगठन में विभिन्न स्तरों पर संदर्भ के अलग-अलग फ्रेम होते हैं क्योंकि उनकी आवश्यकता, मूल्य, दृष्टिकोण और अपेक्षा भिन्न होती है, परिणामस्वरूप संचार का अनजाने में विरूपण हो सकता है।

चयनात्मक धारणा: यदि नई जानकारी हमारे विश्वास के विपरीत है, तो उसे अवरुद्ध करने की सामान्य प्रवृत्ति होती है। हम केवल उन सूचनाओं पर ध्यान देते हैं जिस पर हम विश्वास करते हैं। वे जो हमारी पूर्वकल्पित सूचनाओं के विरुद्ध होती हैं, हम या तो उन पर ध्यान ही नहीं देते या अपनी पूर्वधारणा की पुष्टि करने के लिए विकृत कर देते हैं।

छनन (फिल्टरिंग): सूचना प्राप्तकर्ता के लिए अधिक अनुकूल बनाने के लिए जानबूझकर सूचना में हेराफेरी करना छनन (फिल्टरिंग) कहलाता है। संगठन पदानुक्रम में लंबवत स्तर फिल्टरिंग के लिए अधिक अवसर प्रदान करते हैं जो ऊपर की ओर संप्रेषण (अपवर्ड संप्रेषण) में सामान्य घटना है। संगठनों के भीतर, प्रबंधकों को संगठन की संस्कृति के आधार पर संचार को अपने पक्ष में बदलने के लिए प्रेरित किया जाता है।

भावावेश: संदेश प्राप्त होने के समय प्राप्तकर्ता की भावना संदेश की व्याख्या को प्रभावित करती है। चरम भावना प्रभावशाली संप्रेषण में बाधा डालती है, क्योंकि उस स्थिति में, हम अपनी युक्तिसंगत और उद्देश्यपूर्ण चिंतन प्रक्रियाओं की अवहेलना करते हैं और भावनात्मक निर्णय को प्रतिस्थापित करने की चेष्टा करते हैं।

मूल्य निर्णय: संपूर्ण संचार प्राप्त करने से पहले किसी संदेश को समग्र श्रेय प्रदान करना मूल्य निर्णय कहलाता है। प्राप्तकर्ता द्वारा प्रत्येक संचार परिस्थिति में मूल्य निर्णय किए जाते हैं। संचार प्राप्तकर्ता का मूल्यांकन मूल्य निर्णय निर्धारित करता है। विश्वसनीयता का स्रोत वह भरोसा, विश्वास और आस्था है जो प्राप्तकर्ता का संचारक के संदेश में होता है।

शब्दार्थ समस्याएँ: संचार में, सूचना के प्रेषण के लिए समान प्रतीकों का उपयोग किया जाता है। जिन प्रतीकों के साथ हम संवाद करते हैं उनमें सीमाएं शब्दार्थ बाधाओं का कारण बनती हैं। समझदारी को प्रेषित नहीं किया जा सकता है, केवल जानकारी को शब्दों के रूप में प्रेषित किया जाता है। समझदारी प्राप्तकर्ता में है शब्दों में नहीं, इसलिए एक ही शब्द के अलग-अलग लोगों के लिए भिन्न-भिन्न अर्थ हो सकते हैं। इसलिए, यह संभव है कि संचारक प्राप्तकर्ता की ही भाषा बोल रहा हो लेकिन फिर भी अर्थ समझाने में विफल हो सकता है।

सूचना अधिभार (सूचना की अधिकता): हमारे पास डेटा को संसाधित करने की सीमित क्षमता है। निर्णय लेने के महत्वपूर्ण कार्य को करने के लिए प्रबंधकों को सूचना और डेटा की आवश्यकता होती है। जब उन्हें जिस जानकारी पर कार्य करना होता है, वह प्रसंस्करण क्षमता से अधिक हो जाती है, तो परिणाम सूचना अधिभार (सूचना की अधिकता) होता है। इसका परिणाम चयन, जानकारी को अनदेखा करना, अवधारण क्षमता के कारण आगे बढ़ना या भूलना हो सकता है। अतः सूचना का नुकसान होता है और कम प्रभावशाली संचार होता है।

मौन: मौन निष्क्रियता या गैर व्यवहार को दर्शाता है परंतु यह संचार का एक शक्तिशाली रूप हो सकता है। संगठनात्मक व्यवहार में, मौन समूह चिंतन का एक महत्वपूर्ण तत्व है, जिसका तात्पर्य बहुमत के साथ सहमति है। वार्तालाप के मूक हिस्से पर ध्यान देने में विफलता संदेश के एक महत्वपूर्ण हिस्से को खोने का कारण बन सकती है।

गलत समय: निर्देश लागू करने हेतु प्राप्तकर्ता को पर्याप्त समय देने के लिए संदेश उचित समय पर भेजा जाना चाहिए। प्रभावशाली संचार में अनुचित समय एक महत्वपूर्ण बाधा है।

पसंदीदा चैनल: पसंदीदा चैनल संचार की प्रभावशीलता को निर्धारित करती है, क्योंकि चैनलों की सूचना देने की क्षमता में भिन्न-भिन्न होती है। अनुचित चैनल विकल्प का परिणाम मंद संचार हो सकता है।

रुढ़िवादी प्रभाव: प्रबंधक रुढ़ियों के आधार पर लोगों को वर्गीकृत कर सकता है, यह प्रबंधकों की विभिन्न परिस्थितियों और व्यक्तियों से प्रभावशाली ढंग से निपटने की क्षमता को सीमित करता है। यह प्रभावशाली



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

संचार में बाधा डालता है क्योंकि यह पूर्वकल्पित धारणाओं पर आधारित है। इसी प्रकार किसी संगठन में व्यक्ति का पद पदानुक्रम के विभिन्न स्तरों पर लोगों के साथ संचार को प्रभावित कर सकता है। सामाजिक दूरी के कारण उत्पन्न होने वाले अंतर के कारण प्रतिबंधित संचार हो सकते हैं।

संगठनात्मक संरचना: संप्रेषण संगठनात्मक संरचना से प्रभावित होती है। यदि संगठनात्मक संरचना में कमांड और संप्रेषण के चैनल स्पष्ट नहीं हैं, तो संप्रेषण को सही व्यक्ति की ओर निर्देशित नहीं किया जा सकता है जिसके परिणामस्वरूप निर्णय लेने में देरी हो सकती है जो औपचारिक रूप से संगठनों में लोगों के बीच अंतर्संबंध की संगठनात्मक संरचना का निर्धारित पैटर्न है।

सांस्कृतिक बाधाएं: सांस्कृतिक मतभेदों से संप्रेषण की प्रभावशीलता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ सकता है। प्रभावशाली संप्रेषण में अर्थ विज्ञान, शब्द अर्थ, स्वर अंतर आदि में अंतर के कारण बाधाएं उत्पन्न हो सकती हैं। कुछ संस्कृतियां दूसरों के साथ संवाद करते समय अशाब्दिक और सूक्ष्म परिस्थितिजन्य संकेतों पर बहुत अधिक निर्भर करती हैं, जो नहीं कहे जाते हैं वे जो कहे जाते हैं उससे अधिक महत्वपूर्ण हो सकते हैं। सांस्कृतिक बाधाओं की बेहतर समझ का परिणाम प्रभावशाली संप्रेषण होता है। संगठनों में संप्रेषण को विभिन्न प्रकार से सुधारा जा सकता है जैसे अनुवर्ती कार्रवाई करना, सूचना प्रवाह को विनियमित करना, प्रतिपुष्टि का उपयोग करना, सहानुभूति विकसित करना, दोहराव, प्रोत्साहन, आपसी विश्वास, उचित समय, सरलीकृत भाषा का उपयोग करना, प्रभावी श्रवण कौशल विकसित करना और ग्रेपवाइन का उपयोग करना।

संचार आशंका: संचार आशंका या चिंता संप्रेषण को प्रभावित करती है। मौखिक या लिखित संप्रेषण में तनाव और चिंता का अनुभव संचार आशंकित लोगों द्वारा सूचित किया जाता है। कुछ लोगों के लिए दूसरों के साथ आमने-सामने बात करना बहुत मुश्किल हो सकता है।

4.4. सारांश:

एक प्रबंधक के लिए निर्णय लेना और संप्रेषण करना सबसे महत्वपूर्ण कौशल हैं। निर्णय लेने के विभिन्न मॉडलों को समझना महत्वपूर्ण है। निर्णय लेने में कई प्रक्रियाएँ शामिल हो सकती हैं क्योंकि सभी निर्णय एक ही तरह से नहीं लिए जाते हैं। विभिन्न कारकों के भिन्नता के कारण निर्णय लेने की विभिन्न शैलियाँ हैं अर्थात् निर्देशात्मक, विश्लेषणात्मक, वैचारिक और व्यवहारिक। संगठनात्मक परिस्थिति में निर्णय के लिए अक्सर आम सहमति की आवश्यकता होती है। संगठनात्मक दक्षता बढ़ाने के लिए आम सहमति निर्माण एक शक्तिशाली उपकरण हो सकता है। प्रभावशाली आम सहमति निर्माण के लिए समस्या समाधान, कार्य करने में सुविधा और समूह निर्माण दक्षता की आवश्यकता होती है। संगठनों में संप्रेषण

महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। इस प्रक्रिया में कई प्रमुख तत्व होते हैं। संगठनात्मक संप्रेषण विभिन्न दिशाओं में होता है। यह नीचे की ओर, ऊपर की ओर, क्षैतिज और डॉयगनल या संचार नेटवर्क के माध्यम से हो सकता है। संप्रेषण के तरीकों में मौखिक, लिखित और गैर-मौखिक संप्रेषण शामिल हैं। संगठनों में प्रतिपुष्टि एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। संगठन में संप्रेषण के लिए विभिन्न बाधाएं मौजूद हैं। संगठनों में प्रबंधकों की दक्षता बढ़ाने के लिए इन बाधाओं को समझना बहुत आवश्यक है।

4.5 अग्रिम पठन सामग्री/ संदर्भ

- पारीक उदय (वर्ष 1996), संगठनात्मक व्यवहार प्रक्रियाएं, रावत प्रकाशन, नई दिल्ली
- ग्रीनबर्ग जे. एंड बैरन आर.ए. (वर्ष 1999), बिहेवियर इन ऑर्गनाइजेशन, प्रेंटिस हॉल ऑफ इंडिया प्राइवेट लिमिटेड, नई दिल्ली
- रॉबिन्स एस.पी. सांघी.एस. (वर्ष 2003), ऑर्गनाइजेशनल बिहेवियर पियर्सन एजुकेशन, Inc.. दिल्ली
- स्टोनर, जे.ए.एफ. फ्रीमैन, आर.ई., गिल्बर्ट डी.आर. (वर्ष 2007), मैनेजमेंट पियर्सन एजुकेशन, Inc. इंडिया
- फिनचन आर., रोड्स पी. (वर्ष 2005), प्रिंसिपल्स ऑफ ऑर्गनाइजेशनल बिहेवियर, ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सलिटी प्रेस. Inc.
- लुथंस एफ. (वर्ष 2008), ऑर्गनाइजेशनल बिहेवियर, मैकग्रा-हिल अंतर्राष्ट्रीय संस्करण
- न्यूस्ट्रॉम जे.डब्ल्यू. और कीथ डेविस (वर्ष 1998), ऑर्गनाइजेशनल बिहेवियर: ह्यूमन बिहेवियर एट वर्क, टाटा मैकग्रा हिल, नई दिल्ली
- रॉबिन्स एस.पी. एंड कल्टर (वर्ष 2000), प्रबंधन, प्रेंटिस हॉल ऑफ इंडिया प्राइवेट लिमिटेड

यूनिट 5: कार्य समूह व्यवहार

मुख्य विशेषताएं

- समूह की परिभाषा
- समूह की विशेषताएं
- समूहों की प्रकृति
- समूह के लक्षण
- समूह के प्रकार
- समूह विकास के चरण
- समूह विकास / गठन के थ्योरी
- समूह की भूमिका के प्रकार
- समूह दक्षता
- समूह द्वारा निर्णय लेने की प्रक्रिया और कारक
- निष्कर्ष
- अपनी प्रगति जांचें
- अग्रिम पठन

5.0. उद्देश्य

इस मॉड्यूल के अंत में, शिक्षार्थी

- विस्तार में समूहिक दृष्टिकोण के महत्व की पहचान सकेंगे और
- समूहिक निर्णय लेने के कारकों को समझ सकेंगे

5.1. प्रस्तावना

विस्तार समूहिक दृष्टिकोण के माध्यम से कृषि प्रौद्योगिकियों को अपनाने में वृद्धि करने की अपनी प्रभावशीलता के कारण अत्यधिक महत्वपूर्ण हो रहा है। प्रति प्रयास लागत, ठोस भूमिका, आमने-सामने वार्तालाप और तत्काल प्रभाव समूह विस्तार दृष्टिकोण के अन्य लाभ हैं। समूह व्यवहार कार्य अक्सर इसके निष्पादन को तय करता है और इसलिए, कृषि विस्तार में समूह व्यवहार कार्य की अवधारणाओं, तकनीकों और उपयोगिता को समझना महत्वपूर्ण है।

समूह कार्य रचनात्मकता को प्रोत्साहित करने, लोगों को आराम करने, नैतिकता में सुधार करने तथा संबंध और बंधुत्व स्थापित करने में सहायता कर सकता है। बहुत से लोग और किसान छोटे समूह सेटिंग में सहज महसूस करते हैं तथा सुनने और संवाद करने का आनंद उठाते हैं (गोरसे और सैन्सडरसन, वर्ष

2007)। लेकिन ऐसे भी कुछ मामले हो सकते हैं जहां समूह कार्य भयभीत कर सकता है, ऊबाव पैदा कर सकता है और लोगों को असंतुष्ट और नाराज़ कर सकता है (मैकक्रॉस्की, वर्ष 1997)। अतः, इन सकारात्मक और विरोधी विचारों की स्पष्ट तस्वीर कार्य समूह व्यवहार को समझने में सहायता कर सकती है जो कृषि विस्तार कार्य को तेज कर सकता है।

5.1.1 समूह व्यवहार कार्य की बुनियाद: समूह व्यवहार कार्य को पूर्वनिर्धारित लक्ष्य प्राप्त हेतु समूह में मिलकर कार्य करने वाले लोगों की दृष्टिकोण, भावना और विचार के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। यह कुछ नियमों और विनियमों द्वारा निर्देशित होता है जो किसी व्यक्ति पर लागू हो भी सकता है और नहीं भी। दो प्रकार के समूह व्यवहार कार्य

- **सांप्रदायिक श्रम:** यह एक ऐसी परिस्थिति दर्शाता है जहां समूह के सदस्य संयुक्त रूप से संपूर्ण संगठन के लिए लाभकारी कार्य करते हैं। यह सृजनात्मक या सकारात्मक समूह व्यवहार है।
- **सामूहिक कार्रवाई:** यह शांतिपूर्ण विरोध या हिंसक प्रदर्शन के माध्यम से प्रबंधन की कार्रवाई या निष्क्रियता के प्रति समूह के सदस्यों की प्रतिक्रिया है। यह विनाशकारी या नकारात्मक समूह व्यवहार है।

5.2 समूह की परिभाषा

जब दो या दो से अधिक व्यक्ति एक स्थान पर साथ मिलकर परस्पर सहभागिता करते हैं तो इसे समूह कहा जा सकता है। नीचे दी गई कुछ महत्वपूर्ण परिभाषाएँ समूह की एक या अन्य महत्वपूर्ण विशेषताओं को दर्शाती हैं।

- सामाजिक समूह अंतर-संबंधी भूमिका निभाने वाले लोगों का समूह है तथा स्वयं या दूसरों द्वारा सहभागिता की एक इकाई के रूप में पहचाना जाता है (आर.एम. विलियम्स, वर्ष 1951)।
- सामाजिक समूह मनुष्यों की सभा है जिसमें एक दूसरे के साथ लोग मानवीय संबंधों से जुड़े रहते हैं (मैकलेवर और पेज, वर्ष 1959)।
- सामाजिक समूह में दो या दो से अधिक व्यक्ति होते हैं जो कुछ कार्यों को करने के लिए आपसे में परस्पर जुड़े होते हैं तथा उनके बीच भूमिका संबंधों का एक मानक होता है जो समूह और उसके प्रत्येक सदस्य के कार्य को नियंत्रित करता है (पोन्नुसामी और काले, वर्ष 2019)।

इस प्रकार, समूह कुछ लोगों की एक सभा है जिनकी कुछ भूमिकाएँ होती हैं तथा समूह के सदस्यों का एक दूसरे के साथ सामाजिक संबंध होता है और इसे इकाई के रूप में जाना जाता है।

5.3 समूह की महत्वपूर्ण विशेषताएं



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीएईएम)

समूह की महत्वपूर्ण विशेषताएं हैं:

- दो या दो से अधिक व्यक्ति सहभागिता करते हैं और एक दूसरे को प्रभावित करते हैं।
- समूह के सदस्यों के बीच सामाजिक संपर्क और संबंध होते हैं।
- समूह के सदस्यों के बीच समान उद्देश्य, अभियान, रुचियां और भावनाएं विद्यमान होती हैं।
- समूह के सदस्यों के बीच मौखिक और गैर-मौखिक दोनों संप्रेषण होते हैं।
- समूह के सदस्यों का ध्यान समान उद्देश्यों पर होता है तथा समूह के सदस्य एक दूसरे को उत्साहित करते हैं।
- उनकी समान निष्ठा है और वे समान गतिविधियों में शामिल होते हैं।
- सदस्यों की कार्रवाई समूह से प्रभावित होती है।

5.4 समूहों की प्रकृति

अलग-अलग दृष्टिकोण समूह की प्रकृति भिन्न-भिन्न व्याख्या करते हैं, जैसा कि नीचे दर्शाया गया है।

- **धारणा दृष्टिकोण:** जो लोग स्वयं को समूह के हिस्से के रूप में देखते हैं वे समूह का गठन करते हैं। परिपक्व समूहों में समान लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए सदस्यों में एक दूसरे पर परस्पर निर्भरता और अभिप्रेरणा का एक स्तर होता है।
- **संगठनात्मक दृष्टिकोण:** यह दृष्टिकोण समूह को परिभाषित करने में समूह की विशेषताओं पर जोर देता है: व्यक्तियों की एक संगठित प्रणाली जो एक दूसरे से जुड़े हुए हैं।
- **अभिप्रेरणा दृष्टिकोण :** इस दृष्टिकोण का तात्पर्य ऐसे व्यक्तियों की सभा के रूप में समूह से है जिनका सामूहिक अस्तित्व इनकी आवश्यकताओं की पूर्ति करता है।
- **अंतःक्रियात्मक दृष्टिकोण:** एक समान लक्ष्य की प्राप्ति के लिए दो या दो से अधिक व्यक्ति एक दूसरे के साथ अंतःक्रिया करते हुए समूह बनाते हैं।

लोग समूह में क्यों शामिल होते हैं?

- **आवश्यकताओं की संतुष्टि:** समूह के सदस्य अपनी निम्नलिखित आवश्यकताओं की पूर्ति कर सकते हैं:
 - सामाजिक आवश्यकताएं - समूह दूसरों के साथ परस्पर संबंध स्थापित करने के लिए एक माध्यम प्रदान करते हैं।
 - सुरक्षा आवश्यकताएँ - सदस्यों और संगठन/समाज के तनावों के बीच समूह प्रभावशाली कवच का कार्य कर सकते हैं।
 - सम्मान प्राप्ति की आवश्यकताएँ - अक्सर समूह की उस प्रतिष्ठा से पूरी होती हैं जो समूह की सदस्यता अपने सदस्यों को देती है।

- **निकटता और परस्पर संबंध (पारस्परिक संबंधों के दो पहलू):** निकटता से तात्पर्य समूह में कार्यरत लोगों के बीच शारीरिक पैदल दूरी है। परस्पर संबंध अवधारणात्मक, मनोवृत्ति, निष्पादन, या अभिप्रेरक समानताओं के कारण समूह निर्माण को प्रेरित करता है।
- **समूहिक लक्ष्य:** व्यक्ति समूह में शामिल होते हैं क्योंकि वे समूहिक लक्ष्यों से जुड़े होते हैं। उदाहरण स्वयं सहायता समूह।
- **आर्थिक कारण:** व्यक्ति समूहों में शामिल होते हैं क्योंकि उनका मानना है कि सदस्यता से आर्थिक सुधार होगा। उदाहरण नाबार्ड के किसान क्लब।

5.5 समूह की विशेषताएं

विशेषताओं को उन गुणवत्ता या लक्षणों के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो एक को दूसरे से अलग करती हैं तथा विशिष्ट है और विशिष्ट गुणवत्ता का संकेत देती है।

- **एकजुटता की भावना / हम-भावना:** समूह के सदस्यों के बीच अपनेपन की भावना उन्हें अपने कर्तव्यों का पालन करने और सभी बाधाओं के विरुद्ध सामूहिक रूप से कार्य करने में सहायता करती है। वे हमेशा समूह को आत्मनिर्भर बनाने का प्रयास करते हैं।
- **समान हित:** समूह के प्रत्येक सदस्य का एक समान हित होता है जो एकता को भी बढ़ावा देता है।
- **एकता की भावना:** समूह के सदस्य एक-दूसरे को अपना मानते हैं और इस तरह उनके बीच सौहार्द भावना विकसित करते हैं।
- **एक दूसरे से संबंधित:** पारस्परिक संप्रेषण समूह के सदस्यों के बीच सामाजिक संबंधों को मजबूत करता है।
- **समूह विशेषताओं का प्रभाव:** प्रत्येक समूह की कुछ सामाजिक विशेषताएं होती हैं जो उसे समान और भिन्न समूहों से अलग करती हैं। ये विशेषताएँ समूह के सदस्यों को प्रभावित करती हैं। अलग-अलग व्यक्तियों के लिए प्रकृति भिन्न-भिन्न हो सकती हैं, परंतु फिर भी सभी सदस्य समूह से प्रभावित होते हैं।
- **समान मूल्य:** कुछ मूल्य ऐसे होते हैं जो सदस्यों के बीच समान होते हैं तथा पारंपरिक रूप से आदरणीय होते हैं और आने वाली पीढ़ी को प्रेषित कर दिए जाते हैं। सामाजिक समूह के सदस्य इन समान मूल्यों के संदर्भ में एक साथ बंधे होते हैं।
- **समूह का नियंत्रण:** प्रत्येक समूह में, कुछ रीति-रिवाज, मानदंड और प्रक्रियाएं होती हैं जो सभी को स्वीकार्य होती हैं। समूहिक जीवन में व्यवहार की समानता के पीछे के कारणों का यह अर्थ है कि सदस्यों के कार्यों को समूह द्वारा नियंत्रित किया जाता है (पोन्नुसामी व अन्य, वर्ष 2017)।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- **दायित्व:** समूह के सदस्यों के पूरक दायित्व आपसी संबंधों और समान सामाजिक मूल्यों को सुदृढ़ करते हैं।
- **अपेक्षाएं:** केवल आपसी दायित्व ही नहीं, समूह के सदस्य समूह के अन्य सभी सदस्यों से प्यार, करुणा, सहानुभूति और सहयोग की भी अपेक्षा करते हैं। समूह अपने अस्तित्व को तभी बनाए रख सकते हैं जब समूह के सदस्य आपसी इच्छाओं को पूरा करते हुए अपनी जिम्मेदारी निभाएं।

5.5. समूह के प्रकार

समूहों को विभिन्न तरीकों से वर्गीकृत किया जा सकता है जैसा कि नीचे वर्णित है:

5.5.A. आत्मीयता के स्तर के आधार पर

- **प्राथमिक समूह:** आमने-सामने घनिष्ठ संबंध और अधिकतम 'हम भावना' समूह के सदस्यों के बीच देखा जा सकता है। परिवार, खेल समूह और ग्राम समुदाय इस श्रेणी में आते हैं।
- **गौण समूह:** यहां, संबंध कमोबेश यदाकदा होते हैं और इनके हित समान होते हैं। किसान उत्पादक कंपनी और ट्रेड यूनियन इस श्रेणी में आते हैं। या
- **इन-ग्रुप/हम ग्रुप:** इसमें, समूहों में समान उद्देश्य, समान रुचि और 'हम' की भावना होती है। इन-ग्रुप के सदस्य दूसरों के साथ बाहरी लोगों के रूप में व्यवहार करते हैं। इन समूहों को संबंध, एक देश के, समान राजनीतिक हितों और आर्थिक हितों आदि के आधार पर बनाया जा सकता है।
- **बाहरी समूह(आउट-ग्रुप):** यह वह समूह है जिसमें सदस्यों को बाहरी व्यक्ति माना जाता है। इन-ग्रुप के अलावा अन्य समूहों को आमतौर पर आउट-ग्रुप कहा जाता है। उदाहरण के लिए सहकारी समिति गैर-सदस्यों से बाहरी लोगों के रूप में व्यवहार करती है।

5.5.B. मानदंडों और नियमों के आधार पर

- **औपचारिक समूह:** यह आम तौर पर विशिष्ट मानदंडों, नियमों और मूल्यों के आधार पर बनाया जाता है। कक्षा में विद्यार्थियों का समूह औपचारिक समूह की श्रेणी में आता है। कॉलेज औपचारिक समूह सेटिंग में से एक है।
- **अनौपचारिक समूह:** इसमें समूह की प्रकृति निर्धारित नहीं की जाती है। नियम आमतौर पर लचीले होते हैं। खेल समूह, सहकर्मी समूह और सामाजिक क्लब आदि अनौपचारिक समूह के उदाहरण हैं।

एक अन्य प्रकार के समूह को स्वाभाविक(स्पॉर्टेनियस) समूह कहा जाता है जैसे कॉलेज टीम, सेना यूनिट और किसान सभा में श्रोता। स्वाभाविक समयवधि आवश्यक टास्क समूह है।

5.6. समूह निर्माण के चरण

समूह निर्माण लोगों को एक साथ कार्य करने और समान लक्ष्य की प्राप्ति हेतु उनके कार्यों को निर्देशित करने के लिए संघ बनाने की प्रक्रिया है। समूह के प्रत्येक सदस्य का कार्य अन्योन्याश्रित है और अतः एक सदस्य का निष्पादन पूरे समूह के निष्पादन को प्रभावित करेगा। यह 'समूह गठन' या 'टीम निर्माण' जैसे शब्दों का पर्याय है।

समूह निर्माण के चरण

कार्य करने के दौरान समूह निर्माण के विभिन्न चरणों की कल्पना की जा सकती है। ब्रूस टकमैन (वर्ष 1965) के समूह निर्माण के लिए पांच चरणों वाले मॉडल का वर्णन नीचे किया गया है:

क्र. सं.	समूह निर्माण के चरण	प्रत्येक चरण का विवरण
1.	गठन - अभिविन्यास	<ul style="list-style-type: none"> • मार्गदर्शन और निर्देशन के लिए नेता पर अत्यधिक निर्भरता • नेता से प्राप्त लक्ष्यों के अलावा टीम के लक्ष्य पर थोड़ा समझौता • व्यक्तिगत भूमिकाएं और जिम्मेदारियां स्पष्ट नहीं हैं • टीम के उद्देश्य के बारे में बहुत सारे सवालों के जवाब देने के लिए नेता को तैयार रहना चाहिए • उद्देश्य और बाह्य संबंध • सदस्य प्रणाली और नेता की सहनशीलता का परीक्षण करते हैं • नेता निर्देश देता है

2.	सत्ता के लिए संघर्ष	<ul style="list-style-type: none"> • समूह में निर्णय आसानी से नहीं हो पाते • टीम के सदस्य में पदों के लिए होड़ • उद्देश्य की स्पष्टता बढ़ती है लेकिन अनिश्चितताएं बहुत बनी रहती हैं • दल और गुट बनते हैं तथा सत्ता संघर्ष हो सकता है • रिश्तों और भावनात्मक मुद्दों से विचलित होने से बचने के लिए टीम को अपने लक्ष्यों पर ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता है • प्रगति को सक्षम बनाने के लिए समझौतों की आवश्यकता हो सकती है • नेता कोचिंग देता है
3.	नॉर्मिंग - सहयोग और एकीकरण	<ul style="list-style-type: none"> • सदस्यों के बीच काफी हद तक समझौते और सहमति बनती है • भूमिकाएं और जिम्मेदारियां स्पष्ट और स्वीकार्य हैं • बड़े निर्णय समूह में समझौते द्वारा लिए जाते हैं तथा छोटे निर्णय समूह के भीतर व्यक्तियों या छोटी टीमों को सौंपे जा सकते हैं • प्रतिबद्धता और एकता मजबूत है • टीम सामाजिक गतिविधियों में लिप्त हो सकती है • टीम अपनी प्रक्रियाओं और कार्यशैली पर चर्चा करती है और उसे निर्मित करती है • नेता के प्रति सामान्य सम्मान है • नेता सुविधा प्रदान करता है और सक्षम बनाता है
4.	निष्पादन में तालमेल	<ul style="list-style-type: none"> • टीम रणनीतिक रूप से अधिक जागरूक है • लक्ष्य प्राप्ति पर ध्यान केंद्रित किया जाता है तथा टीम अधिकांश निर्णय नेता और टीम द्वारा सहमत मानदंडों के विरुद्ध लेती है • मतभेद होते हैं लेकिन वे टीम के भीतर सकारात्मक रूप से हल कर लिए जाते हैं • टीम लक्ष्य प्राप्ति की दिशा में कार्य करने में सक्षम है

		<ul style="list-style-type: none"> • टीम के सदस्य एक दूसरे की देखभाल करते हैं • टीम का नेता कार्यो और परियोजनाओं को सौंपने के साथ-साथ उसपर नज़र भी रखता है • टीम को निर्देश या सहायता की आवश्यकता नहीं है • टीम के सदस्य व्यक्तिगत और अंतर-व्यक्तिगत विकास के लिए नेता से सहायता मांग सकते हैं
5.	स्थगित करना - समापन	<ul style="list-style-type: none"> • इसमें कार्य व्यवहार की समाप्ति और समूह संबंधों से मुक्ति शामिल है • समूह के साथ समापन प्रक्रियाएं स्थापित करें • समापन अनुष्ठान या समारोहों को आयोजन करने में सहायता करें • सदस्यों के साथ परिणाम पर चर्चा करें और उन्हें यह कहने के लिए प्रोत्साहित करें कि वे कैसा महसूस करते हैं • एक दूसरे के की क्या सराहना करते हैं, लोगों को इसके लिए मंच प्रदान करना • समूह और उसके सदस्यों का सम्मान करते हुए उत्सव के साथ समापन

यह ध्यान दिया जाना चाहिए कि पांचवें चरण "स्थगन" को समूह निर्माण चरण में वर्ष 1977 में टकमैन द्वारा स्वयं जोड़ा गया था (टकमैन और जेन्सेन, वर्ष 1977)।

5.7 समूह निर्माण / गठन की थ्योरी

समूह निर्माण और गठन के संबंध में कई थ्योरी हैं। यहां पर क्लासिक थ्योरी, सामाजिक आदान-प्रदान और सामाजिक पहचान थ्योरी की व्याख्या की गई है।

i) **क्लासिक थ्योरी:** जॉर्ज होम्स (वर्ष 1961) द्वारा विकसित क्लासिक थ्योरी के अनुसार समूह मुख्य रूप से गतिविधियों, परस्पर विचार विमर्श और भावनाओं के आधार पर बनाए जाते होते हैं। मूल रूप से, यह थ्योरी इंगित करता है कि जब व्यक्ति समान गतिविधियों को साझा करते हैं, तो वे अधिक विचार विमर्श करेंगे तथा एक दूसरे के प्रति सकारात्मक या नकारात्मक दृष्टिकोण विकसित करेंगे। मुख्य तत्व व्यक्तियों के आपसी विचार विमर्श हैं।

ii) **सामाजिक आदान-प्रदान थ्योरी:** यह थ्योरी इस बात पर जोर देता है कि व्यक्ति विश्वास और महसूस किए गए दायित्व के आधार पर पारस्परिक रूप से लाभकारी आदान-प्रदान की अंतर्निहित अपेक्षा के आधार पर संबंध बनाते हैं। आगे कहा जा सकता है कि यह धारणा है कि आदान-प्रदान के आधार पर संबंध सकारात्मक होंगे यदि व्यक्तियों को समूह के साथ आकर्षित और संबद्ध करना है।

iii) **सामाजिक पहचान थ्योरी:** इस थ्योरी के अनुसार प्रमुख समूहों में सदस्यता के आधार पर व्यक्तियों को पहचान और आत्म-सम्मान मिलती है। समूह जनसंख्या, सांस्कृतिक और सामाजिक रूप से जुड़ा होता है।

5.8 समूह की भूमिका के प्रकार

किसी भी समूह में, सदस्य तीन प्रमुख प्रकार की भूमिकाएँ निभाते हैं अर्थात् कार्य उन्मुख, संबंध उन्मुख और स्व-उन्मुख भूमिकाएँ, जो किसी भी समूह की सफलता में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। कार्य-उन्मुख भूमिकाएं समूह के लक्ष्य की प्राप्ति के लिए निर्देशित व्योहारों को संदर्भित करती हैं जिसमें पहलकर्ता, रिकॉर्डर, समन्वयक, मार्गदर्शक, सूचना साधक / दाता, सारांशकर्ता, आलोचक और ओरिएंटर शामिल हैं। संबंध उन्मुख भूमिकाएँ या अनुरक्षण-उन्मुख भूमिकाएँ समूह के सदस्यों के बीच संबंधों से संबंधित व्योहारों को दर्शाती हैं जिनमें प्रोत्साहनकर्ता, अनुयायी, द्वारपाल, मानक निर्माता, हार्मोनाइज़र (सामंजस्य बैठाने वाले) और ऑब्सेर्वर शामिल हैं। स्व-उन्मुख या व्यक्तिगत भूमिकाएं ऐसे व्यक्ति को दर्शाती हैं जो केवल अपनी परवाह करता है और अन्य भूमिकाएं निभाने वालों जैसे आक्रामक, अवरोधक, सम्मान चाहने वाले, हमलावर, विचलित करने वाले, भगोड़े, प्रभुत्वशाली और प्लेबॉय या लड़की को दुर्बल समझते हैं। इनमें से प्रत्येक भूमिका समूह प्रक्रिया का हिस्सा है। कौन व्यक्ति कौन सी भूमिका निभाएगा यह उसकी क्षमताओं, व्यक्तित्व और वरीयताओं पर निर्भर करता है। कुछ लोग एक समय में या एक समयावधि में एक से अधिक भूमिकाएँ निभा सकते हैं।

5.9 समूह दक्षता

समूह की दक्षता में वृद्धि इसकी गतिशीलता के कारण हुई है, विशेष रूप से समूह मानदंड कैसे निर्मित किए जाते हैं, कैसे उन्हें बनाए रखा जाता है और संघर्षों को उनकी स्थिरता के लिए कैसे प्रबंधित किया जाता है।

समूह मानदंड: समूह मानदंड सामाजिक मानकों या नियमों के विवरण को दर्शाते हैं, जिन्हें सामाजिक परिदृश्य में सदस्यों द्वारा निष्पादित किए जाने की उम्मीद की जाती है। ये मानदंड व्यापक रूप से

स्वीकार्य, अलिखित और अनकहे हैं। समूह के सदस्यों के व्यवहार को विनियमित और नियमित करने के लिए अनौपचारिक नियम अपनाए जाते हैं। सभी व्यवहार नियंत्रित नहीं किए जाते हैं, सिवाय उनके जिन्हे समूह अपने प्रभावशाली निष्पादन के लिए महत्वपूर्ण मानता है।

समूह सामंजस्य: यह दर्शाता है कि समूह के सदस्य किस हद तक एक दूसरे को पसंद करते हैं और एक दूसरे पर भरोसा करते हैं तथा समूह में एक साथ रहते हैं। समूह सामंजस्य को प्रभावित करने वाले विभिन्न कारकों में समूह एकरूपता, सदस्यता की स्थिरता, अलगाव, बाह्य दबाव, समूह का आकार और समूह स्टेटस शामिल हैं। कुछ पारस्परिक संबंध समूह को एक साथ बांध कर रखते हैं जो विशेष रूप से कार्य की संतुष्टि, कार्य के प्रति प्रतिबद्धता आदि के लिए महत्वपूर्ण हैं।

समूह की सहमति: सर्वसम्मति से निर्णय लेने का अर्थ है कि 100% सदस्य समझौते से सहमत हैं, इस प्रकार से निर्णय लेना समूह की एकजुटता को मजबूती प्रदान करता है। आम सहमति से निर्णय के लाभ हैं - व्यापक ज्ञान के आधार पर कार्य करना, सदस्यों द्वारा निर्णय की स्वीकृति, निर्णय का महत्वपूर्ण विश्लेषण और समस्याओं को हल करना जबकि आम सहमति से निर्णय लेने के नुकसान हैं- धीमी प्रक्रिया, अंतर-समूह संघर्ष और समूह के कुछ सदस्यों द्वारा प्रभुत्व की संभावना।

समूह तालमेल बनाम रिंगेलमैन प्रभाव: तालमेल समूह की संयुक्त शक्ति को दर्शाता है जब वे एक साथ कार्य कर रहे होते हैं, जो अलग-अलग कार्य करने वाले प्रत्येक व्यक्ति द्वारा लगाई गई कुल शक्ति से अधिक होता है। इसे भी कहा गया है कि "संपूर्ण अपने भागों के योग से बड़ा है"। प्रभावशाली समूह सक्रिय रूप से उन बिंदुओं को खोजने की कोशिश करते हैं जिन पर वे असहमत थे तथा जिनके परिणामस्वरूप चर्चा के शुरुआती चरणों में सदस्यों के बीच संघर्ष को बढ़ावा मिला। परंतु, अप्रभावी समूह शीघ्र समान दृष्टिकोण तक पहुंचने की कोशिश करने पर जोर देते हैं तथा सौहार्दपूर्ण समाधान जिस पर वे सहमत हो सकते हैं, खोजने की बजाय कार्य को पूरा करने पर ध्यान केंद्रित करते हैं।

रिंगेलमैन प्रभाव का अर्थ - अकेले कार्य करने की तुलना में समूह के हिस्से के रूप में कार्य करते समय किसी कार्य को करने में व्यक्ति द्वारा कम प्रयास किया जाना। विशेषज्ञों का मत है कि इससे समन्वय हानि, अभिप्रेरणा हानि और संबंधपरक हानि होती है। इसे सामाजिक लोफिंग (आवारगी) के नाम से भी जाना जाता है। यद्यपि, अध्ययनों से संकेत मिलते हैं कि औसत से मध्यम स्तर तक के ऐसे कई वेरियेबल पाए गए हैं जहां समूह कार्य करते समय व्यक्ति किस हद तक समय नष्ट करता है। इनमें से कुछ वेरियेबल हैं पहचान स्थापित करना, व्यक्तिगत प्रासंगिकता, समूह सामंजस्य और कार्य अन्योन्याश्रयता। उदाहरण के लिए, यदि व्यक्तियों को लगता है कि समूह के भीतर उनके व्यक्तिगत प्रयास की पहचान की जाएगी तो उनके द्वारा समूह के भीतर व्यक्तिगत प्रयास को कम करने की



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

संभावना कम होती है, समूह कार्य में व्यक्ति के लिए कुछ व्यक्तिगत प्रासंगिकता होती है, समूह अधिक एकजुट या संगठित है तथा कार्य का सफल समापन समूह के सभी सदस्यों के प्रयास पर निर्भर करता है। प्रभावशाली संचार साधनों का उपयोग, बार-बार प्रतिपुष्टि देना, पारदर्शिता को बढ़ावा देना और आभार प्रकट करना, प्रशंसा करना और साथ ही संकट के संकेतों पर प्रतिक्रिया देना किसी भी समूह में रिंगोलमैन प्रभाव को कम कर सकते हैं। सबसे प्रभावशाली समूहों के लिए जादुई संख्या भिन्न होती हैं, जो चार से नौ के बीच तक हो सकती हैं और अधिकतर छह या सात।

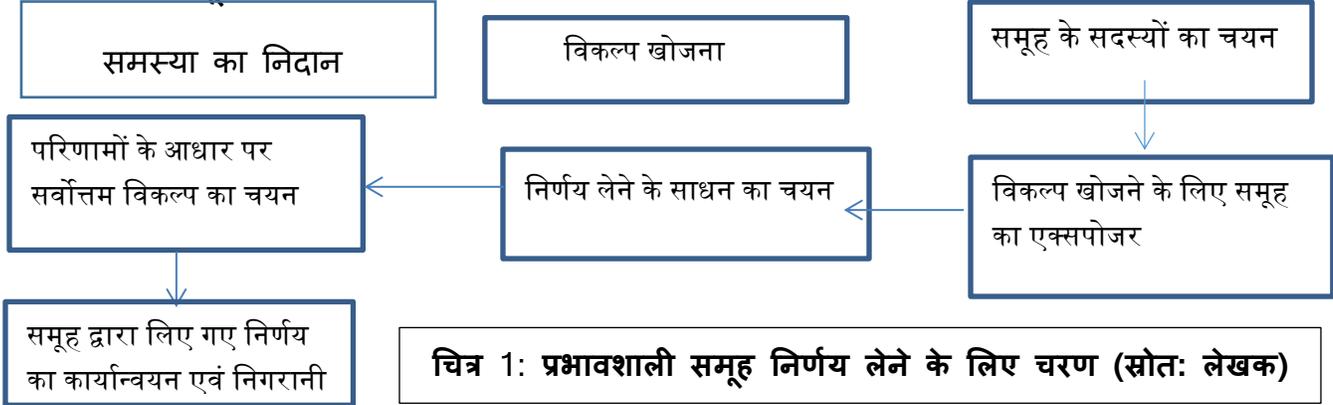
एक समूह को क्या महान बनाता है या तोड़ते हैं? समूह जटिल गतिशील प्रणालियाँ हैं जो कई चुनौतियों का सामना करती हैं। संगठन जैसे नाबार्ड, ग्रामीण आजीविका मिशन, गैर सरकारी संगठन तथा संबंधित सरकारी विभाग जो ऐसे कई समूह बनाते हैं जो अपने सर्वोत्तम प्रयासों के बावजूद अक्सर टूट जाते हैं या अपनी पूरी क्षमता तक पहुंचने में विफल रहते हैं। प्रमुख जिम्मेदार कारण हैं- स्पष्ट प्रयोजन और भूमिका की कमी, सदस्यों के बीच विश्वास की कमी, जवाबदेही और साझा नेतृत्व की कमी, निश्चित मानसिकता, खराब निर्णय और पर्याप्त संसाधनों की कमी।

ऐसा हो सकता है कि समूह के सदस्य विभिन्न स्थानों पर रहते हैं जिससे उनके लिए बार-बार मिलना मुश्किल होता है। सदस्य लक्ष्य निर्धारित करने में भाग नहीं लेते हैं। यह समूह के सदस्यों की प्रतिबद्धता को कम करता है। जिम्मेदारियों की खराब परिभाषा अस्पष्टता के साथ-साथ प्रतिबद्धता को भी कम करता है। सदस्य अपनी अन्योन्याश्रयता को पहचानने से मना करते हैं और ऐसा दर्शाते हैं जैसे वे स्वतंत्र हों। इससे समूह विफल होता है। बैठकों का कोई परिणाम नहीं निकलता है जहां नगण्य बिंदुओं पर निरंतर बहस होती है। इससे समय और ऊर्जा की बर्बादी होती है। सदस्य समूह में पहचान नहीं बनाना चाहते। समूह के सदस्यों के बीच प्रच्छन्न संघर्ष के साथ-साथ गंभीर व्यक्तित्व संघर्ष होते हैं। रिश्ते प्रतिस्पर्धी होते हैं।

5.10 समूह के निर्णय लेने की प्रक्रिया

समूह के निर्णय को सामान्य रूप से दिए गए विकल्पों में से विभिन्न व्यक्तिगत प्राथमिकताओं को एकत्रित करते हुए एक सामूहिक विकल्प का चुनाव करने की प्रक्रिया के रूप में समझा जा सकता है। इसे 'सामूहिक निर्णय लेना' भी कहा जाता है। लिया गया निर्णय समूह के किसी व्यक्तिगत सदस्य के कारण नहीं लिया जाता है।

प्रभावशाली समूह निर्णय लेने में निम्नलिखित चरण शामिल हैं:



चित्र 1: प्रभावशाली समूह निर्णय लेने के लिए चरण (स्रोत: लेखक)

5.10.1 प्रभावशाली समूह निर्णय लेने को प्रभावित करने वाले कारक

- **समूह का आकार:** पांच से सात सदस्यों वाला समूह बहुत बड़े या छोटे समूह से अधिक आदर्श होता है।
- **समूह संरचना:** समूह का निर्णय उच्च स्टेटस वाले समूह के सदस्यों की राय से प्रभावित होता है।
- **समूह की आम सहमति पर एकमत:** संयुक्त समूह असहमति से विभाजित समूह की तुलना में पुष्टि करने के लिए अधिक दबाव डालता है।
- **जोखिम भरा निर्णय:** लोग व्यक्ति की बजाय समूह के रूप में अधिक जोखिम भरा निर्णय लेते हैं।

5.10.2. समूहिक निर्णय लेने के साधन: समूह में निर्णय लेने की प्रक्रिया एक कठिन कार्य है तथा सर्वोत्तम उपलब्ध विकल्पों का विश्लेषण करने के लिए और उन्हें प्राथमिकता देने के लिए कुछ औपचारिक अच्छे मानकीकृत साधनों की आवश्यकता होती है।

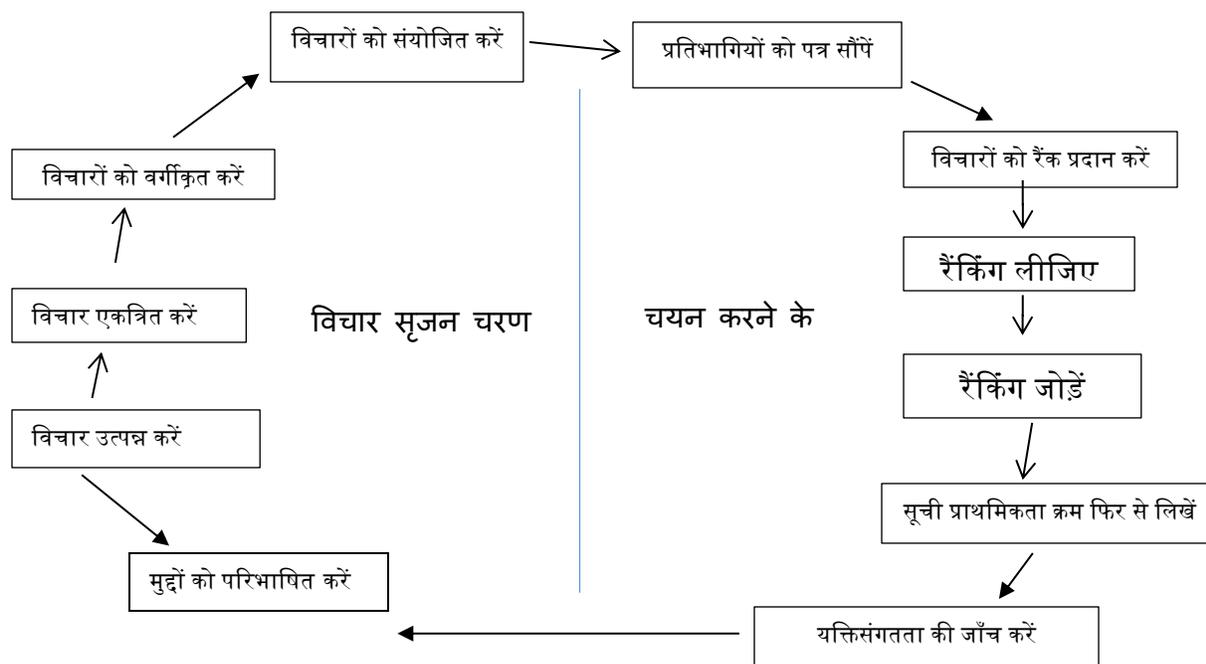
5.10.2.1. नॉमिनल समूह तकनीक (एनजीटी): यह समूहिक निर्णय लेने की सुविधा और डेटा संग्रह के लिए उपयोगी समूहिक आम सहमति बनाने की और रैंकिंग प्रदान करने की तकनीक है। यहां प्रयोग किया गया 'नॉमिनल' शब्द किसी विशेष मुद्दे के इर्द-गिर्द विचारों को संग्रह करने के उद्देश्य से समूह को एक मंच पर लाने का प्रतीक है और फिर उन उत्पन्न विचारों को रैंकिंग प्रदान की जाती है। यह तकनीक समूह के सदस्यों के साथ कार्य करने के लिए उनके विचारों, चिंताओं या अन्य निर्णय इनपुटों को एक प्रारूप में जो समावेशी और आम सहमति-निर्माण दोनों के लिए है को प्राथमिकता देने के लिए संरचित प्रक्रिया प्रदान करती है। नॉमिनल समूह तकनीक (एनजीटी) को एक वजनदार रैंकिंग पद्धति के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो समूह को समूह संरचना के भीतर सभी के लिए एक समान आवाज सुनिश्चित करने के मुद्दों से संबंधित बड़ी संख्या में विचारों को उत्पन्न करने और उन्हें प्राथमिकता देने में सक्षम बनाता है।

नॉमिनल समूह तकनीक का उपयोग कब करें

- जब समूह को विकल्पों की सूची बनाने और उन्हें रैंक देने की आवश्यकता होती है।
- जब समूह विवादास्पद या भावनात्मक मुद्दों से निपट रहा हो।
- जब समूह फंस जाता है या समूह के सदस्यों के बीच आम सहमति नहीं बन पाती है।

नॉमिनल समूह तकनीक का उपयोग कैसे करें

एनजीटी दो भागों में आयोजित की जाती है; भाग 1 समूह को मुद्दों के बारे में जानकारी देने और फिर टीम के लिए उन पर विचार उत्पन्न करने के लिए आवश्यक चरणों से संबंधित है; भाग 2 में चयन करने के लिए टीम द्वारा उपयोग किए जाने वाले चरण शामिल हैं। चित्र 2 प्रक्रिया में शामिल विभिन्न चरणों के आरेख को दर्शाता है।



चित्र 2: नॉमिनल समूह तकनीक में शामिल चरण (स्रोत: लेखक, कृषि संशोधन सहित)

5.10.2.2 लाभ और हानि

लाभ	हानि
✓ समूह में सभी को चर्चा करने और निर्णय में योगदान करने का अवसर दिया जाता है, इस प्रकार ऐसी	✓ समूह के सदस्यों के बीच तालमेल विकसित करना मुश्किल होता है।

<p>परिस्थिति उत्पन्न नहीं होने दिया जाता है जहां एक व्यक्ति समूह प्रक्रिया पर हावी होने लगे।</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ नॉमिनल समूह तकनीक का उपयोग छोटे और बड़े समूहों, दोनों के साथ किया जा सकता है ✓ यह पद्धति समूह के सदस्यों को प्राथमिकता की चिंताओं का बोध कराती है। 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ कुछ प्रतिभागियों को एनजीटी यांत्रिक लग सकता है। ✓ यद्यपि नॉमिनल समूह तकनीक का उपयोग समूह आकारों की एक रेंज के साथ किया जा सकता है, परंतु तकनीक को लागू करना कठिन है।
--	---

5.10.2.3 समूह निर्णय लेने के लिए अन्य साधन

क्र.सं.	साधन का नाम	विवरण
1.	बुद्धिशीलता (विचार मंथन)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ इस पद्धति में, समूह स्वतंत्र संघ के रूप में विचार उत्पन्न करता है। ✓ प्राथमिक ध्यान विचारों को उत्पन्न करना है न कि विचारों का मूल्यांकन करना। ✓ इसमें दो चरण शामिल हैं: हरित चरण (असीमित विचार उत्पन्न करने का चरण) और लाल चरण (विचार चयन करने का चरण)
2.	डेल्फी तकनीक	<ul style="list-style-type: none"> ✓ डेल्फी डेटा संग्रह और विश्लेषण की करने एक पुनरावृत्ति प्रक्रिया है जिसे नियंत्रित प्रतिपुष्टि के साथ कई गहन प्रश्नावलियों द्वारा गुमनाम विशेषज्ञों के बीच आम सहमति की खोज के लिए डिज़ाइन किया गया है।
3.	फिशबोन आरेख	<ul style="list-style-type: none"> ✓ फिशबोन आरेख किसी समस्या के संभावित कारणों के बारे में समूहिक चर्चा के लिए संरचना प्रदान करता है। ✓ फिशबोन आरेख को मछली के कंकाल के समान होने के कारण ऐसा कहा जाता है (कारण और प्रभाव आरेख), जिसका उपयोग निष्पादन समस्या के संभावित कारणों की पहचान करने के लिए किया जा सकता है।

4.	फॉल्ट ट्री विश्लेषण	<ul style="list-style-type: none"> ✓ फॉल्ट ट्री एनालिसिस (एफटीए) चरण-दर-चरण प्रक्रिया है जिसका उपयोग प्रणाली में निष्पादन की कमी (विफलता) का तार्किक रूप से पहचान, मूल्यांकन और संभावित समस्या कारणों को पता लगाने और इन कारणों के रोकथाम के लिए रणनीति निर्धारित करने के लिए किया जाता है।
5.	संकल्पना मानचित्रण	<ul style="list-style-type: none"> ✓ संकल्पना मानचित्रण एक ऐसी पद्धति है जिसका उपयोग अवधारणाओं या विचारों का विजुवल (चित्र या नक्शा) बनाने और उनके संबंधों को स्पष्ट करने के लिए किया जाता है, जो आगे निर्णय लेने में सहायता करते हैं। ✓ माइंड मैप और आइडिया मैप जैसे शब्द अनिवार्य रूप से संकल्पना मानचित्र शब्द का पर्याय हैं।
6.	भविष्य का पहिया (फ्यूचर व्हील)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ भविष्य का पहिया भविष्योन्मुखी तकनीक है। भविष्य का पहिया गतिविधियाँ प्रतिभागियों को प्रवृत्ति, घटना, परिस्थिति या मुद्दों के प्रभावों का विश्लेषण करने और उनका पता लगाने में सहायता करने के लिए आयोजित की जाती हैं। ✓ वृत्त के केंद्र में भविष्य की घटना के साथ भविष्य के पहियों को ग्राफिक चित्रण के रूप में दर्शाया जाता है, घटना के क्रम में पहली घटना इस वृत्त के केंद्र से निकलती है, दूसरी घटना दूसरे वृत्त से निकलती है और इसी तरह यह जारी रहता है।
7.	निष्पादन पिरामिड	<ul style="list-style-type: none"> ✓ जॉन वेडमैन द्वारा दिया गया (वर्ष 2010) ✓ निष्पादन पिरामिड यह सुनिश्चित करने का एक ढांचा है कि निर्णय लेने के प्रत्येक घटक के अंतर्गत सभी संभावित विकल्पों को ध्यान में रखा जाता है।

5.11 सारांश

वर्तमान समय में विभिन्न संगठनों के माध्यम से अधिक समूहों का निर्माण करके प्रौद्योगिकी प्रसार को और अधिक प्रोत्साहन दिया गया है। किसान अपनी जरूरतों, परस्पर निर्भरता और आर्थिक लक्ष्यों की

संतुष्टि के लिए विभिन्न समूहों में शामिल होते हैं। अपने इच्छित प्रयोजन के साथ विभिन्न समूहों का भरण-पोषण विकास एजेंसियों के लिए एक बड़ी चुनौती और चिंता का विषय बनता जा रहा है, विशेष रूप से कृषि क्षेत्र में जहां सरकार उत्पादक कंपनियों और कस्टम हायरिंग केंद्रों को बहुत अधिक बढ़ावा दे रही है। समय, धन और ऊर्जा बचाने के लिए समूहों के टूटने के कारणों को समझना महत्वपूर्ण है। समूह विकास के विभिन्न चरण, उनकी विशेषताएँ और बेहतर समूह निर्णय लेने की तकनीक कृषि में प्रौद्योगिकी हस्तांतरण के प्रयासों में तेजी लाने के लिए योजनाकारों और विस्तार कार्यकर्ताओं को अत्यधिक सुविधा प्रदान कर सकती हैं।

5.12 अपनी प्रगति जाँचे:

1.	_____कार्य समूह व्यवहार का तात्पर्य है पूर्वनिर्धारित लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए समूह में मिलकर कार्य करना		
A	अभिवृत्ति	C	अनुभूति
B	लोगों की सोच	D	उपरोक्त सभी
2.	निम्नलिखित में से एक _____ समूह की विशेषता है		
A	समान उद्देश्य, ड्राइव और भावनाएं	C	श्रेष्ठता की भावना
B	आंतरिक भावना	D	इनमें से कोई भी नहीं
3.	कौन सा दृष्टिकोण एक समूह को व्यक्तियों के समूह के रूप में दर्शाता है, जिसका सामूहिक अस्तित्व आवश्यकताओं को पूरा करता है?		
A	धारणा दृष्टिकोण	C	संगठन दृष्टिकोण
B	अभिप्रेरणा दृष्टिकोण	D	पारस्परिक विचार-विमर्श दृष्टिकोण
4.	निम्नलिखित में से कौन समूह की प्रतिष्ठा का प्रतिनिधित्व करता है		
A	सामाजिक आवश्यकता	C	सम्मान की आवश्यकता
B	सुरक्षा की आवश्यकता	D	उपरोक्त सभी
5.	किसान उत्पादक कंपनी को _____ के अंतर्गत वर्गीकृत किया जा सकता है		
A	गौण समूह	C	इन-ग्रुप
B	प्राथमिक समूह	D	वी ग्रुप
6.	समूह के सदस्यों द्वारा निम्नलिखित में से किसकी अपेक्षा की जाती है?		
A	प्यार और करुणा	C	सहानुभूति
B	सहयोग	D	उपरोक्त सभी



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

7.	स्वाभाविक(स्पॉटेनियस) समूह _____ का प्रतिनिधित्व करते हैं	
A	कॉलेज की टीम	C सेना यूनिट
B	किसान सभा में उपस्थित श्रोता	D उपरोक्त सभी
8.	_____ में स्वाभाविक(स्पॉटेनियस) समयावधि होनी चाहिए	
A	कमोडिटी इंटरैस्ट ग्रुप	C स्वाभाविक(स्पॉटेनियस)
B	ट्रेड यूनियन ग्रुप	D टास्क ग्रुप
9.	समूह विकास के लिए पांच चरणों वाले मॉडल का वर्णन किसने किया _____	
A	ब्रूस टकमैन	C रॉबिन्स, पी एस
B	मैक्रोस्की	D गोरसे, सी ए
10.	किस चरण में, समूह के सदस्य प्रणाली और नेता की सहनशीलता का परीक्षण करते हैं _____	
A	स्टोर्मिंग	C नॉर्मिंग
B	परफॉर्मिंग	D फोर्मिंग
11.	_____ चरण में उद्देश्य की स्पष्टता बढ़ जाती है परंतु बहुत सारी अनिश्चितताएं बनी रहती हैं	
A	स्टोर्मिंग	C नॉर्मिंग
B	परफॉर्मिंग	D फोर्मिंग
12.	जबकि बड़े निर्णय समूह समझौते द्वारा लिए जाते हैं, समूह के भीतर छोटे निर्णय _____ चरण में व्यक्तियों या छोटी टीमों को सौंपे जा सकते हैं	
A	स्टोर्मिंग	C नॉर्मिंग
B	परफॉर्मिंग	D फोर्मिंग
13.	_____ चरण में, टीम को निर्देश देने या सहायता करने की आवश्यकता नहीं होती है।	
A	स्टोर्मिंग	C नॉर्मिंग
B	परफॉर्मिंग	D फोर्मिंग
14.	_____ चरण में, सदस्यों को उस प्रयोजन की पूर्ति के बाद एक-दूसरे की सराहना करने का अवसर मिलता है जिसके लिए समूह बनाया गया था।	
A	स्टोर्मिंग	C नॉर्मिंग
B	परफॉर्मिंग	D एडजर्निंग
15.	समूह के टूटने का मुख्य कारण है	
A	सदस्यों के बीच विश्वास की कमी	C प्रच्छन्न संघर्ष

B	स्पष्ट प्रयोजन का अभाव	D	सभी
16.	समूह विकास के क्लासिक थ्योरी का मुख्य तत्व _____ है		
A	अनुभूति	C	आत्म सम्मान
B	परस्पर क्रिया (इंटरैक्शन)	D	उपरोक्त कोई नहीं
17.	प्रभावशाली समूह का विकास संभव है यदि _____ है		
A	समूह की जिम्मेदारी का आवर्तन	C	मूल नियमों की निगरानी
B	समूह मिशन का आवधिक पुनरावलोकन	D	उपरोक्त सभी
18.	आदर्श समूह का आकार _____ है जो प्रभावशाली निर्णय लेना सुनिश्चित कर सकता है		
A	18-20	C	5-7
B	22-30	D	31-35
19.	जब एक टीम को विकल्पों की सूची बनाने और उनकी रैंकिंग करने की आवश्यकता होती है तो कौन सा कारक अधिक सहायक होगा _____		
A	बहु मानदंड विश्लेषण	C	सारांशित रेटिंग
B	नॉर्मेटिव समूह तकनीक	D	जोड़े वार तुलना
20.	निर्णय लेने के लिए अज्ञात विशेषज्ञों के बारे में कौन सी तकनीक अधिक संबंधित है?		
A	फ़िशबोन आरेख	C	बुद्धिशीलता(विचार मंथन)
B	संकल्पना मानचित्रण	D	डेल्फी तकनीक

5.13 अन्य अध्ययन

1. गोरसे, सी.ए. और सैन्सडरसन., ए.एम. (वर्ष 2007). एक्सप्लोरिंग ग्रुप वर्क डायनामिक्स। In: बॉयड, डी (ईडी) प्रोक्स 23वां वार्षिक एआरकॉम(ARCOM) सम्मेलन, 3-5 सितंबर 2007, बेलफास्ट, यूके, निर्माण प्रबंधन शोधकर्ता संघ, 295-296.
2. होमांस, जॉर्ज सी. (वर्ष 1961) सोशल बिहेवियर: इट्स एलीमेंट्री फॉर्मर्स. न्यूयॉर्क: हारकोर्ट, ब्रेस एंड वर्ल्ड, Inc.
3. मैकडवर, आर.एम. और पेज, सी.एच. (वर्ष 1959). समाज: एक परिचयात्मक विश्लेषण. मैकमिलन. शिकागो। पी.213.
4. मैकक्रॉस्की., जे.सी. (वर्ष 1997). विलिंगनस टू कोम्युनिकेशन, कोम्युनिकेशन एप्प्रेहेंसन, एंड सेल्फ-परसीव्ड कोम्युनिकेशन कंपीटेंस: कंसेप्युलाइजेसन एंड पर्सपेक्टिव। अवाइडिंग कोम्युनिकेशन: शाइनस रेटिसेंस, और कोम्युनिकेशन एप्प्रेहेंसन, न्यू जर्सी, हैम्पटन प्रेस 75-108.



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

5. पोन्नसामी, के और काले, राजीव बलिराम (वर्ष 2019). टेक्स्ट बुक ऑन फंडामेंटल्स ऑफ रूरल सोशियोलॉजी एंड एजुकेशनल साइकोलॉजी। आईसीएआर, नई दिल्ली। पीपी 1-252.
6. पोन्नसामी, के., बीनू पी बोन्नी और मंजू दत्ता दास. (वर्ष 2017). कृषि में महिला सशक्तिकरण पर सार्वजनिक-निजी भागीदारी मॉडल का प्रभाव. इंडियन जर्नल ऑफ एग्रीकल्चरल साइंसेज 87 (5): 613-617.
7. टकमैन, बी. एंड जेन्सेन, एम. (वर्ष 1977) स्टेजस ऑफ स्माल ग्रुप डेवलपमेंट. ग्रुप एंड ऑर्गनाइजेसनल स्टडीज़. 2: 419-427.
8. टकमैन, बी. (वर्ष 1965) डेवलपमेंट सीक्वेंस इन स्माल ग्रुप्स। साइकॉलॉजिकल बुलेटिन. 63: 384-399.
9. "नॉमिनल समूहों का उपयोग करना" [http://ppa.aces.uiuc.edu/pdf_files/ NomGroup1.PDF](http://ppa.aces.uiuc.edu/pdf_files/NomGroup1.PDF) पर उपलब्ध है।
10. वेडमैन, जॉन एफ. (वर्ष 2010). निष्पादन पिरामिड मॉडल. कार्यस्थल पर निष्पादन में सुधार की पुस्तिका। वॉल्यूम 2: निष्पादन में हस्तक्षेपों का चयन और कार्यान्वयन, रयान वाटकिंस और डौग लेह द्वारा संपादित, 51-80. सैन फ्रांसिस्को: विले/फीफ्फर, और सिल्वर स्प्रिंग, एमडी: इंटरनेशनल सेसायटी फॉर परफॉर्मेंस इम्प्रूवमेंट.
11. विलियम्स आर.एम. (वर्ष 1951). अमेरिकन सोसाइटी: ए सोशियोलॉजिकल इंटरप्रिटेशन, अल्फर्ड ए.नॉफ Inc. न्यूयॉर्क, पृ. 445.

यूनिट 6: टीम निर्माण और संघर्ष प्रबंधन

मुख्य विशेषताएं

- समूह और टीम में मतभेद
- टीम के प्रकार
- टीम विकास में चरण
- संघर्ष प्रबंधन
- समझौता कराने का कौशल
- सारांश
- अपनी प्रगति जाँचे:
- अन्य अध्ययन

6.0 उद्देश्य

यूनिट के अंत में, सफल छात्र को इस स्थिति में होना चाहिए कि -

- a) टीम निर्माण प्रक्रिया का वर्णन कर सकें।
- b) टीम निर्माण में विभिन्न दृष्टिकोणों और चरणों के बीच अंतर कर सकें।
- c) संघर्ष प्रबंधन की तुलना सहभागिता, सहयोग, प्रतिस्पर्धा, वापस लेने और आवास के माध्यम से कर सकेंगे।
- d) संघर्ष समाधान के लिए सामूहिक सौदेबाजी और विभिन्न समझौता कौशलों पर चर्चा कर सकेंगे।

6.1 प्रस्तावना

नए कार्यस्थल पर टीम और टीम वर्क उत्पादकता और कामकाजी जीवन में गुणवत्ता की सुधार की कुंजी है। सफल विस्तार संगठनों के लिए टीम वर्क एक आवश्यक घटक और प्रमुख बेंचमार्क है। उन विस्तार संस्थानों के लिए टीम मूल्यवान संपत्ति हैं जिन्होंने उन्हें निर्मित करना और फिर उनका देखभाल करना सीखा है। आने वाले वर्षों में उच्च-गहनता की भागीदारी और टीम वर्क गति प्राप्त करेंगे क्योंकि टीमों में ज्ञान, कौशल और अनुभवों को सामूहिक रूप से एक मंच पर लाती हैं जो व्यक्तिगत कार्यों से अधिक हैं।

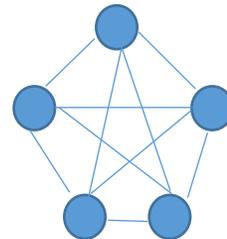
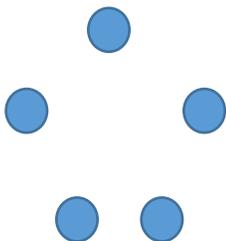
टीम वर्क का परिणाम 'तीसरी नई आंख' के साथ रचनात्मक उपलब्धि और नवाचार होता है। टीमों चुनौतीपूर्ण प्रस्तावों का अधिक आसानी से जवाब दे सकती हैं तथा परिणामस्वरूप क्रॉस फंक्शनल कार्य पद्धति के प्रोत्साहन को उच्च अभिप्रेरणा दे सकती हैं और उत्साहित कर सकती हैं। व्यक्ति की तुलना में टीम व्यक्तिगत और संगठनात्मक प्रभावशीलता में वृद्धि कर सकती है। टीम निर्माण से व्यक्तिगत पूर्वाग्रहों

को दूर किया जाता है। टीम दूसरों के साथ रहने की मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं को पूरा करती हैं तथा सीखने और निर्णय लेने में सुधार करती है। टीम निर्माण की प्रक्रिया अनिवार्य रूप से प्रतिबद्धता उत्पन्न करती हैं और महत्वपूर्ण सदस्यता आवश्यकताओं को पूरा करती हैं। टीम कार्यान्वयन, बेहतर अनुशासन और व्यक्तिगत सदस्यों के नियंत्रण के लिए अति उत्तम साधन हैं।

टीम पदानुक्रम में तेजी से ढलान और व्यक्तियों को भीड़ में खो जाने से रोकती हैं। टीम में सदस्य खुश और अधिक संतुष्ट होते हैं क्योंकि व्यक्तिगत विकास होता है और काम की गुणवत्ता बेहतर होती है।

6.2 समूहों और टीमों में मतभेद

समूह दो या दो से अधिक व्यक्तियों का एक संग्रह है, जो परस्पर क्रिया करते हैं और अन्योन्याश्रित हैं, जो विशेष उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए एक मंच पर एकत्रित हुए हैं। समूह औपचारिक या अनौपचारिक हो सकते हैं। औपचारिक समूह को संगठन की संरचना द्वारा परिभाषित किया जाता है, जिसमें निर्दिष्ट कार्य असाइनमेंट कार्यों को निर्धारित करते हैं, जबकि अनौपचारिक समूह न तो औपचारिक रूप से संरचित होता है और न ही संगठनात्मक रूप से निर्धारित होता है। वे सामाजिक संपर्क की आवश्यकता के परिणामस्वरूप कार्य के वातावरण में प्राकृतिक रूप से बनते हैं। कार्य समूह एक ऐसा समूह है जो मूल रूप से सूचनाओं को साझा करने के लिए परस्पर संबंध रखता है और प्रत्येक सदस्य को अपने जिम्मेदारी के क्षेत्र में निष्पादन करने में सहायता करने का निर्णय लेता है। कार्य समूहों को सामूहिक कार्य, जिसके लिए संयुक्त प्रयास की आवश्यकता होती है में संलग्न होने की कोई आवश्यकता या अवसर की जरूरत नहीं है। अतः उनका निष्पादन केवल समूह के प्रत्येक सदस्य के व्यक्तिगत योगदान का योग है। कोई सकारात्मक तालमेल नहीं है जिससे निष्पादन का समग्र स्तर इनपुट के योग से अधिक हो जाए। कार्य समूह और कार्य टीम दोनों एक ही नहीं हैं क्योंकि कार्य टीम समन्वित प्रयास के माध्यम से सकारात्मक तालमेल उत्पन्न करता है। इसलिए, कार्य टीम को एक ऐसे समूह के रूप में परिभाषित किया जाता है जिसके व्यक्तिगत प्रयासों के परिणामस्वरूप जो निष्पादन होता है वह व्यक्तिगत इनपुट के योग से अधिक होता है। प्रबंधन अधिकतर सकारात्मक तालमेल की तलाश में होता है जो संगठन के समग्र निष्पादन में वृद्धि करता है। टीमों का व्यापक उपयोग संगठन के लिए इनपुट में वृद्धि किए बिना अधिक से अधिक आउटपुट उत्पन्न करने की क्षमता उत्पन्न करता है। निम्नलिखित आरेख (चित्र 1) संक्षेप में कार्य दल और कार्य समूह के अंतर को दर्शाता है:



कार्य समूह	लक्ष्य	कार्य टीम
जानकारी साझा करना	← तालमेल	→ सामूहिक निष्पादन
तटस्थ (कभी-कभी नकारात्मक)	← जवाबदेही	→ सकारात्मक
व्यक्तिगत	← कौशल	→ व्यक्तिगत और पारस्परिक
यादृच्छिक और विविध	←	→ पूरक

टीम के

चित्र 1: कार्य समूहों और कार्य टीमों की तुलना (रॉबिंस और जज, वर्ष 2013)

प्रकार: टीम उत्पाद बना सकती हैं, सेवाएं प्रदान कर सकती हैं, सौदों पर बातचीत कर सकती हैं, परियोजनाओं का समन्वय कर सकती हैं, सलाह दे सकती हैं और निर्णय ले सकती हैं। इस खंड में, हम संगठन में चार सबसे सामान्य प्रकार की टीमों का वर्णन करेंगे: समस्या-समाधान टीम, स्व-प्रबंधित कार्य टीम, क्रॉस-फ़ंक्शनल टीम और आभासी टीम।

समस्या-समाधान टीम: समस्या का समाधान करने वाली टीम में एक ही विभाग के 5 से 12 कर्मचारी शामिल होते हैं जो गुणवत्ता, दक्षता और कार्य के वातावरण में सुधार के तरीकों पर चर्चा करने के लिए प्रत्येक सप्ताह कुछ घंटों के लिए एकत्रित होते हैं। इन टीमों के पास शायद ही कभी अपने किसी भी सुझाव को एकतरफा लागू करने का प्राधिकार होता है क्योंकि वे केवल सिफारिशें करती हैं। यद्यपि कुछ संगठनों ने ऐसी टीमें बनाई हैं जो न केवल समस्याओं का समाधान करती हैं बल्कि समाधानों को लागू भी करती हैं और परिणामों की जिम्मेदारी लेती हैं।

स्व-प्रबंधित कार्य टीम: स्व-प्रबंधित कार्य टीम उन कर्मचारियों का समूह है (आमतौर पर संख्या में 10 से 15) जो अत्यधिक संबंधित या अन्योन्याश्रित कार्य करते हैं और अपने पूर्व पर्यवेक्षकों की कई जिम्मेदारियों को निभाते हैं। आमतौर पर, ये हैं कार्य की योजना बनाना और उसका समय-निर्धारण करना, सदस्यों को कार्य सौंपना, संचालन संबंधी निर्णय लेना, समस्याओं पर कार्रवाई करना और विभिन्न हितधारकों के साथ कार्य करना। पूर्ण रूप से स्व-प्रबंधित कार्य टीम स्वयं अपने सदस्यों का चयन भी करते हैं और एक दूसरे के निष्पादन का मूल्यांकन करते हैं। पर्यवेक्षी पदों के महत्व घटते जाते हैं और कभी-कभी समाप्त भी हो जाते हैं। यद्यपि, स्व-प्रबंधित टीम कुछ कमियों से ग्रस्त हैं: (1) वे आम तौर पर संघर्षों को अच्छी तरह से प्रबंधित नहीं कर पाते हैं। जब विवाद उत्पन्न होता है, सदस्य सहयोग करना बंद कर देते हैं और



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

सत्ता संघर्ष आरंभ हो जाता है, जिससे समूह का निष्पादन घट जाता है। (2) यद्यपि इन टीमों के व्यक्ति अन्य व्यक्तियों की तुलना में उच्च स्तर का कार्य संतुष्टि रिपोर्ट करते हैं, लेकिन कभी-कभी उनकी अनुपस्थिति और टर्नओवर दर भी अधिक होती है।

क्रॉस - फ़ंक्शनल टीम: कर्मचारी लगभग समान पदानुक्रमित स्तर के हैं, लेकिन विभिन्न कार्य क्षेत्रों से होते हैं, जो कार्य को पूरा करने के लिए एक साथ एक मंच पर एकत्रित होते हैं, क्रॉस-फ़ंक्शनल टीम बनाते हैं। कई संगठनों ने दशकों से क्षैतिज, बाउंड्री-स्पैनिंग समूहों का उपयोग किया है। टीमों सोशल-नेटवर्किंग समूहों के समकक्ष हैं जो क्षेत्र में नए व्यावसायिक अवसरों की पहचान करने के लिए वास्तविक समय पर सहयोग करते हैं और फिर उन्हें नीचे से ऊपर तक लागू करते हैं। क्रॉस-फ़ंक्शनल टीमों विभिन्न क्षेत्रों के लोगों को अपने बीच या संगठनों के भीतर सूचना का आदान-प्रदान करने, नए विचारों को विकसित करने, समस्याओं को हल करने और जटिल परियोजनाओं के समन्वय के लिए प्रभावशाली साधन हैं। उनके विकास के शुरुआती चरण अक्सर लंबी अवधि के होते हैं, क्योंकि सदस्य विविधता और जटिलता के साथ कार्य करना सीखते हैं। विश्वास और टीम वर्क बनाने में समय लगता है, विशेष रूप से विभिन्न पृष्ठभूमि के लोगों के बीच अलग-अलग अनुभव और दृष्टिकोण के व्यक्तियों साथ।

आभासी टीम (वर्चुअल टीम): पिछले सेक्शन में वर्णित टीमों आमने-सामने अपना कार्य करती हैं। वर्चुअल टीमों व्यक्तिगत रूप से दूर बैठे सदस्यों को एकजुट करते हुए समान लक्ष्य प्राप्ति के लिए कंप्यूटर तकनीक का उपयोग करती हैं। वे वाइड-एरिया नेटवर्क, वीडियोकांफ्रेंस, या ई-मेल जैसे ऑनलाइन संचार लिंक का उपयोग करके सहयोग करते हैं-चाहे उनके बीच एक कमरे की दूरी हो या महाद्वीप की। वर्चुअल टीमों इतनी व्यापक हैं और अब तकनीक इतनी उन्नत हो गई है, कि शायद अब उन्हें वर्चुअल कहना थोड़ा गलत है। आज लगभग सभी टीमों कम से कम अपना कुछ न कुछ कार्य दूर से करती हैं। अपनी सर्वव्यापकता के बावजूद, आभासी(वर्चुअल) टीमों को विशेष चुनौतियों का सामना करना पड़ता है। उन्हें नुकसान हो सकता है क्योंकि सदस्यों के बीच सामाजिक तालमेल और सीधा संपर्क कम होता है। साक्ष्य में पाया गया कि वर्चुअल टीमों यूनीक जानकारी (व्यक्तिगत सदस्यों द्वारा रखी गई जानकारी लेकिन पूरे समूह द्वारा नहीं) को साझा करने में बेहतर हैं, लेकिन समग्र रूप से वे कम जानकारी साझा करती हैं। परिणामस्वरूप, टीमों में वर्चुअलिटी के निम्न स्तर के कारण उच्च स्तर की जानकारी साझा होती है, परंतु उच्च स्तर की वर्चुअलिटी इसमें बाधा डालती है। वर्चुअल टीमों के प्रभावशाली होने के लिए, प्रबंधन को सुनिश्चित करना चाहिए कि-

(1) सदस्यों के बीच विश्वास स्थापित हो, उदाहरण के लिए, ई-मेल की एक गलत टिप्पणी टीम के विश्वास को गंभीर रूप से कमजोर कर सकती है,

(2) टीम की प्रगति की बारीकी से निगरानी की जाए, ताकि टीम अपने लक्ष्यों से दूर न हो और टीम का कोई भी सदस्य गायब न हो, और

(3) टीम के प्रयासों और उत्पादों को पूरे संगठन में प्रचारित किया जाए, ताकि टीम की उपस्थिति बनी रहे।

मल्टी-टीम सिस्टम बहु-दलीय प्रणाली): मल्टी-टीम सिस्टम (एमटीएस) 'टीम-ऑफ-टीम' संगठनात्मक रूप को दर्शाता है। एमटीएस को दो या दो से अधिक टीम जो सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति की दिशा में वातावरण की आकस्मिकताओं की प्रतिक्रिया में प्रत्यक्ष और पारस्परिक निर्भरता से इंटरफेस करती हैं, के रूप में परिभाषित किया गया है। एमटीएस सीमाओं को इस तथ्य के आधार पर परिभाषित किया जाता है कि सभी टीमों प्रणाली के भीतर हैं और विभिन्न समीपस्थ लक्ष्यों का पीछा करते हुए कम से कम एक सामान्य दूरस्थ लक्ष्य साझा करती हैं; तथा ऐसा करने में प्रणाली के कम से कम एक अन्य टीम के साथ इनपुट, प्रक्रिया और आउटकम अन्योन्याश्रयता दर्शाती हैं। एमटीएस का वर्णन उनके लक्ष्य पदानुक्रम, उनके संचालन वातावरण की प्रकृति, उनकी घटक टीमों की पारस्परिक निर्भरता तथा समय के साथ एक प्रासंगिक ढांचे में कैसे कार्य करते हैं, के संदर्भ किया गया है।

6.4 प्रभावशाली टीम कैसे बनाएं

एक व्यक्ति के द्वारा कार्य करने की तुलना में टीम वर्क बेहतर होता है, विशेष रूप से जटिल समस्याओं को हल करने के लिए। तदनुसार, टीम रूप और संरचना में भिन्न होते हैं। प्रभावशाली टीम के गठन के लिए संगठन के भीतर उपलब्ध संसाधनों और प्रासंगिक प्रभावों को समझना आवश्यक है। टीम की संरचना और कार्य करने की प्रक्रिया भी इसकी प्रभावशीलता पर बहुत प्रभाव डालती है। प्रभावशाली टीम गठन की प्रक्रिया को समझने के लिए निम्नलिखित विवरण मार्गदर्शक के रूप में कार्य कर सकते हैं।

स्पष्ट उद्देश्य: प्रभावशाली टीम निर्माण की शुरुआत टीम के मिशन का विश्लेषण करके, उस मिशन की प्राप्ति के लिए लक्ष्यों का निर्धारण और लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए रणनीति बनाने से होती है। निरंतर बेहतर निष्पादन करने वाली टीमों ने स्पष्ट रूप से समझ लिया है कि क्या करना है और कैसे करना है। सफल टीम अपने सामान्य प्रयोजन को विशिष्ट, मापन योग्य और यथार्थवादी उद्देश्यों में बदल लेती है। विशिष्ट और स्पष्ट उद्देश्य स्पष्ट संचार की सुविधा प्रदान करते हैं। वे टीम को परिणाम प्राप्त करने पर अपना ध्यान केंद्रित करने में भी मदद करते हैं। टीम के उद्देश्य हमेशा चुनौतीपूर्ण होने चाहिए। कठिन लेकिन प्राप्त करने योग्य उद्देश्य टीम के निष्पादन में उन मानदंडों तक वृद्धि करते हैं जिनके लिए वे निर्धारित हैं। जैसे, मात्रा के लिए लक्ष्य मात्रा में वृद्धि करते हैं, सटीकता के लिए लक्ष्य सटीकता में वृद्धि करते हैं, इत्यादि।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

विशिष्ट भूमिकाओं और जिम्मेदारियों में स्पष्टता: सफल टीमों के सदस्य सामूहिक और व्यक्तिगत रूप से प्रयोजन पर चर्चा करने, उसे आकार देने और उसपर सहमत होने के लिए बहुत समय देते हैं और प्रयास करते हैं। टीम की अलग-अलग आवश्यकताएं होती हैं तथा सभी विभिन्न भूमिकाओं पर सदस्यों का चयन सुनिश्चित किया जाना चाहिए। हम टीम की नौ संभावित भूमिकाओं की पहचान कर सकते हैं: निर्माता (रचनात्मक विचारों का पहलकहैं), प्रमोटर (पहल करने के बाद विचारों का चैंपियन), मूल्यांकनकर्ता (विकल्पों का व्यावहारिक विश्लेषण कर्ता), आयोजक (संरचना बनाता है), उत्पादक (निर्देश देता है और आगे का रास्ता दिखाता है), नियंत्रक (विवरण जांच करता है और नियमों को लागू करता है), अनुरक्षक (बाहरी लड़ाई लड़ता है), सलाहकार (आवश्यक जानकारी की खोज को प्रोत्साहित करता है), और लिंकर (समन्वयक और एकीकृत कर्ता)। एक सफल कार्य टीम लोगों को उनके कौशल और वरीयताओं के आधार पर इन सभी भूमिकाओं को निभाने के लिए चुनता है।

सक्षम नेतृत्व: इस बात पर सहमत हुए बिना कि किसे क्या करना है तथा सभी सदस्य कार्यभार साझा करते हैं, यह सुनिश्चित किए बिना टीम के लिए कार्य करना कठिन है। टीम के प्रत्येक सदस्य द्वारा की जाने वाली विशिष्ट गतिविधियों पर सहमति के लिए प्रबंधन से या स्वयं टीम के सदस्यों से सक्षम नेतृत्व की आवश्यकता है। यह सच है कि स्व-प्रबंधित टीमों में टीम के सदस्य आमतौर पर प्रबंधकों द्वारा ग्रहण किए गए कई कर्तव्यों को स्वयं करते हैं। अतः तब प्रबंधक का कार्य टीम के अंदर की बजाय बाहरी प्रबंधन करना हो जाता है। मल्टी-टीम प्रणालियों में नेतृत्व विशेष रूप से महत्वपूर्ण है जिसमें विभिन्न टीम वांछित परिणाम प्राप्त के लिए अपने प्रयासों का समन्वय करते हैं। यहां पर, नेताओं द्वारा टीमों को जिम्मेदारी सौंपकर उन्हें सशक्त बनाने की आवश्यकता है। यह सुनिश्चित करते हुए कि टीमों एक दूसरे के विरुद्ध कार्य करने की बजाय मिलकर कार्य करें, नेता सुविधा प्रदानकर्ता की भूमिका निभाते हैं। टीमों जो इसे प्रभावशाली ढंग से अपनाते हुए नेतृत्व साझा करती हैं, वे पारंपरिक एकल-नेता संरचना वाली टीमों की तुलना में अधिक प्रभावशाली होती हैं।

पर्याप्त संसाधन: टीम बड़ी संगठनात्मक प्रणाली का हिस्सा है। प्रत्येक कार्य को पूरा करने के लिए टीम समूह के बाहर के संसाधनों पर निर्भर करती है। संसाधनों की कमी सीधे तौर पर प्रभावी ढंग से कार्य करने और अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने की टीम की क्षमता को कम कर देती है। प्रभावशाली टीम की सबसे महत्वपूर्ण विशेषताओं में से एक संगठन द्वारा समूह को मिलने वाला सहयोग है। इस सहयोग में समय पर सूचना, उचित साधन, पर्याप्त स्टाफिंग, प्रोत्साहन और प्रशासनिक सहायता शामिल हैं।

सक्षम सदस्य: टीम के निष्पादन का एक हिस्सा उसके व्यक्तिगत सदस्यों के ज्ञान, कौशल और क्षमताओं पर निर्भर करता है, जबकि, टीम का निष्पादन केवल उसके व्यक्तिगत सदस्यों की क्षमताओं का योग नहीं है। यद्यपि, इन क्षमताओं की एक सीमा है कि सदस्य क्या कर सकते हैं और टीम में वे कितना

प्रभावशाली निष्पादन करेंगे। उच्च-क्षमता वाले सदस्य बदलती परिस्थितियों के प्रति अधिक अनुकूल होते हैं; वे वर्तमान ज्ञान को नई समस्याओं पर अधिक प्रभावी ढंग से लागू कर सकते हैं। व्यक्तित्व मॉडल में पहचाने गए कई आयाम भी टीम की प्रभावशीलता के लिए प्रासंगिक हैं। विशेष रूप से, जो सदस्य कर्तव्यनिष्ठा और अनुभव का औसत दर उच्च रखते हैं, वे टीम के भीतर बेहतर निष्पादन करते हैं। टीम के न्यूनतम सदस्यों की सहमति भी मायने रखता है: जब एक या एक से अधिक अत्यधिक असहमत सदस्य होते हैं तो टीम का निष्पादन खराब होने लगता है।

टीम के सदस्यों के बीच सहयोग: प्रत्येक कर्मचारी टीम का सदस्य नहीं होता है। विकल्प को देखते हुए, कई कर्मचारी टीम में सहभागिता से अलग खुद का चयन करेंगे। जब अकेले कार्य करना पसंद करने वाले लोगों को टीम बनाने की आवश्यकता होती है, तो टीम के मनोबल और व्यक्तिगत सदस्य संतुष्टि के लिए सीधा खतरा होता है। इसलिए, टीम के सदस्यों का चयन करते समय, विस्तार प्रबंधकों को टीम के सदस्यों के भीतर बेहतर सहयोग का उपयोग करने के लिए क्षमताओं, व्यक्तित्व और कौशल के साथ व्यक्तिगत प्राथमिकताओं पर विचार करना चाहिए। अतः, उच्च निष्पादन करने वाली टीम में सहयोग करने वाले सदस्य शामिल होते हैं तथा ये टीम उन लोगों से बनी होती हैं जो समूह के हिस्से के रूप में कार्य करना पसंद करते हैं।

सदस्यों की प्रतिबद्धता: प्रभावशाली टीम में ऐसे सदस्य होते हैं जो टीम की क्षमता पर विश्वास करते हैं तथा समान योजना और प्रयोजन के लिए प्रतिबद्ध होते हैं। स्पष्टीकरण टीम के सदस्यों की प्रतिबद्धता बढ़ाते हैं और निर्णयों को समर्थन देते हैं। संगठन के प्रति टीम के सदस्यों की प्रतिबद्धता तब मजबूत होती है जब नेताओं को संगठन के मूल्यों और पहचान के रूप में देखा जाता है।

भरोसे का वातावरण: विश्वास नेतृत्व की नींव है। यह टीम को अपने नेता के लक्ष्यों और निर्णयों को स्वीकार करने तथा उसके प्रति प्रतिबद्धता को दर्शाता है। प्रभावशाली टीम के सदस्य एक दूसरे पर भरोसा करते हैं। वे अपने नेताओं पर भी विश्वास करते हैं। टीम के सदस्यों के बीच पारस्परिक विश्वास आपसी सहयोग को बढ़ाता है, एक-दूसरे के व्यवहार की निगरानी करने की आवश्यकता को कम करता है, और सदस्यों को यह विश्वास दिलाता है कि टीम के अन्य लोग उनका लाभ नहीं उठाएंगे। टीम के सदस्यों द्वारा जोखिम उठाने और कमजोरियों को उजागर करने की अधिक संभावना है जब उन्हें लगता है कि वे अपनी टीम में दूसरों पर भरोसा कर सकते हैं।

सदस्यों की नवीनता और रचनात्मकता: विस्तार प्रबंधक और टीम के सदस्यों की नवीनता और रचनात्मकता संगठन की गतिविधियों और टीम के संघर्षों के लिए नवीन समाधान खोजने में सहायता करती है। अनुभव, प्रयोग और लचीलेपन के लिए खुला व्यवहार टीम के सदस्यों के बीच नवीनता और विभिन्न प्रकार के चिंतन को बढ़ावा देता है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

पुरस्कार प्रणाली: व्यक्तिगत निष्पादन मूल्यांकन और प्रोत्साहन उच्च निष्पादन वाली टीमों के विकास में हस्तक्षेप कर सकते हैं। इसलिए, कर्मचारियों को उनके व्यक्तिगत योगदान के लिए मूल्यांकन करने और उन्हें पुरस्कृत करने के अलावा, विस्तार संगठनों को टीम के निष्पादन को प्रतिबिंबित करने के लिए पारंपरिक, व्यक्तिगत रूप से उन्मुख मूल्यांकन और पुरस्कार प्रणाली को संशोधित करना चाहिए तथा हाइब्रिड प्रणाली पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए जो व्यक्तिगत सदस्यों को उनके असाधारण योगदान के लिए पहचानते हैं और सकारात्मक परिणाम के लिए पूरे समूह को पुरस्कृत करते हैं। समूह आधारित मूल्यांकन, लाभ साझा करना, लाभ साझा करना, छोटे-समूह प्रोत्साहन तथा प्रणाली में अन्य संशोधन टीम के प्रयास और प्रतिबद्धता को सुदृढ़ कर सकते हैं।

6.4 टीम के विकास में चरण

टीमें विभिन्न चरणों से गुजरती हैं और प्रत्येक चरण की अवधि अनुभव, परिपक्वता, कार्य की जटिलता, नेतृत्व पैटर्न आदि पर निर्भर करती है।

प्रभावशाली टीम बनाने में निम्नलिखित चरण महत्वपूर्ण हैं (टकमैन, वर्ष 1965):

1. **फोर्मिंग(गठन)**- टीम जमीनी नियम से परिचित होती है और उसे लागू करती है। सदस्य यह भी तय करते हैं कि क्या वे समान प्रयोजन के लिए मिलकर कार्य करना चाहते हैं। इस चरण को 'भ्रम चरण' और 'जागरूकता चरण' के रूप में भी जाना जाता है।
2. **स्टॉर्मिंग(बहसबाजी)**- सदस्य नियंत्रण का विरोध करते हैं तथा शत्रुता, असहमति और निराशा दर्शाते हैं। स्पष्टीकरण के बाद संघर्ष इस चरण की विशेषता है।
3. **नॉर्मिंग** - सदस्य घनिष्ठ संबंध और सौहार्द की भावना विकसित करने के लिए मिलकर कार्य करते हैं। इस चरण में संघर्षों को सुलझाने, निर्णयों तक पहुँचने, कार्य की पूर्णता को मापने, संचार को संभालने तथा बैठकों के प्रबंधन को समझा जाता है। इस चरण की विशेषता है- सहयोग, सहभागिता और समर्थन।
4. **निष्पादन** - टीम के सदस्य अपना कार्य पूरा करने की दिशा में कार्य करते हैं। इस चरण में प्रतिबद्धता, आम सहमति, उपलब्धियां और प्रतिष्ठा आम हैं।
5. **एडजर्निंग(भंग करना)** - लक्ष्य प्राप्ति के बाद टीम को भंग किया जा सकता है। अलगाव, मान्यता और संतुष्टि इस चरण की पहचान है।

6.5 संघर्ष प्रबंधन

सभी मानव प्रणालियों में संघर्ष बढ़ते महत्व का विषय है। यह अपरिहार्य है और हमारे जीवन का हिस्सा है। प्रबंधकों का लगभग 24 - 42 प्रतिशत समय संघर्षों से निपटने में व्यतीत होता है। अधिकांश विस्तार

पेशेवरों के लिए संघर्षों से सफलतापूर्वक निपटना दैनिक चुनौती है। चूंकि संघर्ष अपरिहार्य है, होना तय है, अतः अगला महत्वपूर्ण बिंदु इसे समझना और रोकना है। संघर्षों के प्रबंधन के लिए प्रभावशाली और उपयोगी तरीकों की आवश्यकता है।

संघर्ष की परिभाषा: संघर्ष तब होता है जब दो या दो से अधिक पक्ष (व्यक्ति, समूह, संगठन, राष्ट्र) परस्पर विशिष्ट लक्ष्यों, मूल्यों या घटनाओं पर विचार करते हैं। संघर्ष संगठन के सदस्यों का वह व्यवहार है जो अन्य सदस्यों का विरोध करने में दर्शाया जाता है (थॉम्पसन वर्ष 1960)। संघर्ष एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें एक व्यक्ति या इकाई द्वारा जानबूझकर दूसरे व्यक्ति को रोकने का प्रयास किया जाता है जिसके परिणामस्वरूप उस दूसरे व्यक्ति को लक्ष्य प्राप्ति में निराशा होती है या उसके हितों का नुकसान होता है।

संघर्ष का पारंपरिक और अंतःक्रियावादी दृष्टिकोण: संघर्ष पर प्रारंभिक दृष्टिकोण मानते थे कि सभी संघर्ष खराब थे और इससे बचा जाना चाहिए। संघर्ष को नकारात्मक रूप से देखा गया और इसके नकारात्मकता को सुदृढ़ करने के लिए इसे हिंसा, विनाश और तर्कहीनता के रूप में देखा गया। संघर्ष का यह पारंपरिक दृष्टिकोण समूह व्यवहार के दृष्टिकोण के अनुरूप था जो 1930 और 1940 के दशक में प्रचलित था। खराब संप्रेषण, लोगों के बीच खुलेपन और विश्वास की कमी, और प्रबंधकों की अपने कर्मचारियों की आवश्यकताओं और आकांक्षाओं के प्रति उत्तरदायी होने की विफलता के परिणामस्वरूप संघर्ष का परिणाम असफल था। यह विचार कि सभी संघर्ष खराब होते हैं, निश्चित रूप से संघर्ष पैदा करने वाले लोगों के व्यवहार को सरल दृष्टिकोण से देखता है। हमें संघर्ष के कारणों पर अपना ध्यान केंद्रित करने तथा समूह और संगठन के निष्पादन को बेहतर बनाने के लिए उनकी कमियों के दूर करने की आवश्यकता है। संघर्ष के इस दृष्टिकोण का लंबी अवधि तक समर्थन नहीं किया गया क्योंकि शोधकर्ताओं ने महसूस किया कि कुछ स्तर का संघर्ष अपरिहार्य था।

संघर्ष का अंतःक्रियावादी दृष्टिकोण इस आधार पर संघर्ष को प्रोत्साहित करता है कि सामंजस्यपूर्ण, शांतिपूर्ण, शांत और सहकारी समूह परिवर्तन और नवाचार की आवश्यकताओं के प्रति स्थिर, उदासीन और अनुत्तरदायी बनने के लिए प्रवृत्त होता है। इस दृष्टिकोण का प्रमुख योगदान यह स्वीकार करना है कि संघर्ष का न्यूनतम स्तर समूह को व्योहार्य, आत्म-आलोचनात्मक और रचनात्मक बनाए रखने में सहायता कर सकता है। अंतःक्रियावादी दृष्टिकोण यह नहीं कहता है कि सभी संघर्ष अच्छे हैं। बल्कि, कार्यात्मक संघर्ष समूह के लक्ष्य का समर्थन करता है और इसके निष्पादन में सुधार करता है तथा इस प्रकार, संघर्ष का सृजनात्मक रूप है। संघर्ष जो समूह के निष्पादन में बाधा डालता है वह एक विनाशकारी या निष्क्रिय संघर्ष है। कार्यात्मक संघर्ष और निष्क्रिय संघर्ष में क्या अंतर है? सबूत इंगित करते हैं कि हमें संघर्ष के प्रकार पर ध्यान देने की आवश्यकता है-चाहे वह कार्य, संबंध या प्रक्रिया से जुड़ा क्यों न हो।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

6.5.1 विस्तार संगठनों में संघर्ष के आधार और स्रोत: विस्तार संगठनों में संघर्ष के कई स्रोत या आधार हैं जो नीचे दिए गए हैं:

स्व-हित: विस्तार प्रबंधकों और अन्य पदाधिकारियों के स्वयं के हित हो सकते हैं जो टीम के हित के विपरीत हो सकते हैं और टीम के हित का अधिक्रमण कर सकते हैं।

विभिन्न लक्ष्य और संसाधन: विभिन्न स्तरों के विस्तार प्रबंधकों के नियंत्रण में लक्ष्य और संसाधन अलग-अलग हैं।

मूल्य और भावनाएं: विस्तार कार्यकर्ताओं और प्रबंधकों के बीच मूल्यों और भावनाओं में बहुत अंतर है।

लोगों का व्यक्तित्व: कर्मचारियों के बीच उनकी कार्यशैली और व्यक्तित्व के संदर्भ में मतभेद हैं।

समस्याएं और कारण: कार्यस्थल पर समस्याओं और उनके कारणों की धारणा में अंतर है।

रणनीतियाँ और समाधान: विभिन्न रणनीतियों और समाधानों का उपयोग करके लक्ष्य कैसे प्राप्त किए जाते हैं या समस्याओं को कैसे हल किया जाता है, इस पर असहमति है।

6.5.2 संघर्ष के प्रकार: विभिन्न प्रकार के संघर्ष नीचे दिए गए हैं:

संस्थागत संघर्ष: यह उन मतभेदों के कारण उत्पन्न होता है जो संरचनात्मक संबंधों के परिणामस्वरूप होते हैं, जैसे, अंतर-विभागीय संघर्ष।

अंतर-व्यक्तिगत संघर्ष: यह व्यक्तित्व अंतर, मूल्य अंतर और दोषपूर्ण स्प्रेषण के कारण उत्पन्न होता है।

लंबवत संघर्ष: यह पदानुक्रमित स्तरों के बीच उत्पन्न होता है।

क्षैतिज संघर्ष: यह एक ही पदानुक्रम, लाइन-स्टाफ के भीतर उत्पन्न होता है।

इंटर समूह संघर्ष: जब एक समूह के भीतर समूह के सदस्यों के बीच संघर्ष उत्पन्न होता है, तो इसे इंटर-समूह संघर्ष कहा जाता है।

अंतर-समूह संघर्ष: जब एक ही संगठन के भीतर विभिन्न समूहों के बीच संघर्ष उत्पन्न होता है, तो इसे अंतर-समूह संघर्ष कहा जाता है।

भूमिका संघर्ष: जब एक ही समय में दो वरिष्ठ अधिकारियों द्वारा समकालिक मांग की जाती है, तो इसे भूमिका संघर्ष कहा जाता है।

मुद्दों पर संघर्ष: इस तरह के संघर्ष मुख्य रूप से उद्देश्यों और पद्धतियों की समस्याओं के समाधान से संबंधित होते हैं।

अंतःक्रिया संघर्ष: यह तब उत्पन्न होता है जब दूसरों की सफलता और असफलता को स्वयं से अलग हटकर देखा जाता है।

6.5.3 संघर्ष के चरण और प्रक्रिया: संघर्ष की उत्पत्ति कुछ चरणों का अनुसरण करती है। महत्वपूर्ण चरणों की चर्चा नीचे की गई है:

चरण I: गुप्त संघर्ष- इस स्तर पर, संभावित संघर्षों की बुनियादी परिस्थितियां मौजूद होती हैं, लेकिन अभी तक उन्हें पहचाना नहीं गया है।

चरण II: कथित संघर्ष- इस स्तर पर एक या दोनों प्रतिभागियों द्वारा संघर्ष का कारण पहचान लिया गया है।

चरण III: संघर्ष महसूस होना- प्रतिभागियों के बीच तनाव बनने लगता है, यद्यपि अभी तक कोई वास्तविक संघर्ष आरंभ नहीं हुआ है।

चरण IV: संघर्ष प्रकट होना- यहाँ संघर्ष जारी है और प्रतिभागियों का व्यवहार संघर्ष के अस्तित्व को उन लोगों के सामने प्रकट करता है जो सीधे तौर पर इसमें शामिल नहीं हैं।

चरण V: संघर्ष के बाद - प्रस्ताव या दमन द्वारा संघर्ष को समाप्त कर दिया गया है। यह नई परिस्थितियां उत्पन्न करता है जो या तो अधिक प्रभावशाली समन्वय या एक नए संघर्ष को जन्म देगा जो पहले की तुलना में अधिक गंभीर हो सकता है।

संघर्ष प्रक्रिया में भी पाँच चरण होते हैं: संभावित विरोध या असंगति, अनुभूति और वैयक्तिकरण, नीयत, व्यवहार और आउटकम(परिणाम)।

चरण 1: संभावित विरोध या असंगति: संघर्ष प्रक्रिया में पहला चरण उन परिस्थितियों का प्रकट होना है जो संघर्ष उत्पन्न होने के अवसर प्रदान करती हैं। ये परिस्थितियां संघर्ष के लिए सीधे जिम्मेदार नहीं होती हैं, परंतु यदि संघर्ष होना है तो इनमें से किसी एक की आवश्यकता अवश्य है। जिन परिस्थितियों को संघर्ष के कारण या स्रोत के रूप में माना जा सकता है, उन्हें तीन सामान्य श्रेणियों में विभाजित किया गया है: संचार, संरचना और व्यक्तिगत विभिन्नता। अलग-अलग शब्दार्थ, शब्दजाल, सूचना का अपर्याप्त आदान-प्रदान और संचार चैनल में शोर सभी संप्रेषण में बाधाएं हैं और संघर्ष के लिए संभावित पूर्ववर्ती परिस्थितियां हैं। बहुत कम या बहुत अधिक संप्रेषण होने पर संघर्ष की संभावना बढ़ जाती है। स्पष्ट तौर पर, संप्रेषण में वृद्धि एक हद तक कार्यात्मक है, जिसके बाद अति-संप्रेषण संभव है, परिणाम संघर्ष होने की संभावना में वृद्धि है।

आकार और विशेषज्ञता संघर्ष को उत्तेजित कर सकती है। समूह जितना बड़ा होगा और उसकी गतिविधियाँ जितनी अधिक विशिष्ट होंगी, संघर्ष की संभावना उतनी ही अधिक होगी। कार्यकाल और

संघर्ष के बीच व्युत्क्रमानुपाती संबंध है; जब समूह के सदस्य जवान होते हैं और कारोबार अधिक होता है तब संघर्ष की संभावना तब सबसे अधिक होती है। कार्यों की जिम्मेदारी कहां निहित है, इस बारे में जितनी अधिक अस्पष्टता होगी, संघर्ष के उभरने की संभावना उतनी ही अधिक होगी। इस प्रकार की क्षेत्राधिकार संबंधी अस्पष्टताएं संसाधनों और क्षेत्र नियंत्रण में अंतर-समूह संघर्ष को बढ़ाती हैं। समूहों के बीच लक्ष्यों की विविधता भी संघर्ष का एक प्रमुख स्रोत है।

संघर्ष के संभावित स्रोतों की अंतिम श्रेणी व्यक्तिगत विभिन्नता है, जिसमें व्यक्तित्व, भावनाएं और मूल्य शामिल हैं। संघर्ष प्रक्रिया में व्यक्तित्व भी भूमिका निभाता है: ऐसा प्रतीत होता है कि कुछ लोग संघर्ष में बस शामिल हो जाते हैं। विशेष रूप से, असहमति, विक्षिप्तता या स्व-निगरानी लक्षणों वाले व्यक्तित्व अन्य लोगों के साथ उलझने में और संघर्ष होने पर खराब प्रतिक्रिया देने में अधिक प्रवण होते हैं। भावनाएं भी संघर्ष का कारण बन सकती हैं।

चरण 2: अनुभूति और वैयक्तिकरण: यदि चरण 1 में उल्लिखित परिस्थितियां किसी एक पक्ष की परवाह करने वाली किसी चीज़ पर नकारात्मक प्रभाव डालता है, तो दूसरे चरण में विरोध या असंगति की संभावना यथार्थ में बदल जाती है। जैसा कि हमने संघर्ष की अपनी परिभाषा में उल्लेख किया है, एक या अधिक पक्षों को पता होना चाहिए कि पूर्ववर्ती परिस्थितियां मौजूद हैं। यद्यपि, संघर्ष एक कथित संघर्ष है, इसका मतलब यह नहीं है कि यह व्यक्तिगत है। चरण 2 महत्वपूर्ण है क्योंकि यह वह है जहां संघर्ष के मुद्दों को परिभाषित किया जाता है और जहां शामिल पक्ष तय करते हैं कि संघर्ष किस बारे में है।

चरण 3: इरादे (नीयत): इरादे(नीयत) लोगों की धारणाओं और भावनाओं तथा उनके अपरोक्ष व्यवहार के बीच हस्तक्षेप करते हैं। वे एक निश्चित तरीके से कार्य करने के निर्णय हैं। हमें यह जानने के लिए दूसरों के इरादों का अनुमान लगाना होगा कि उनके व्यवहार पर कैसे प्रतिक्रिया दी जाए। इसलिए हम इरादों को एक अलग चरण के रूप में देखते हैं। कई संघर्ष केवल इसलिए बढ़ जाते हैं क्योंकि एक पक्ष दूसरे पक्ष को गलत इरादों का श्रेय देता है। आम तौर पर इरादों और व्यवहार के बीच बहुत अधिक अंतर होता है, इसलिए व्यवहार हमेशा किसी व्यक्ति के इरादों को सटीक रूप से प्रतिबिंबित नहीं करता है।

चरण 4: व्यवहार: जब अधिकांश लोग संघर्ष की परिस्थितियों के बारे में सोचते हैं, तो वे चरण 4 पर ध्यान केंद्रित करते हैं क्योंकि यहीं पर संघर्ष दिखाई देते हैं। व्यवहार चरण में परस्पर विरोधी पक्षों के बयान, कार्य और प्रतिक्रियाएं शामिल होती हैं, आमतौर पर अपने स्वयं के इरादों को लागू करने के खुले प्रयासों के रूप में। गलत अनुमानों या अकुशल अधिनियमों के परिणामस्वरूप, खुले व्यवहार कभी-कभी इन मूल इरादों से भटक जाते हैं। यह चरण 4 को अंतःक्रिया की गतिशील प्रक्रिया के रूप में देखने में सहायता करता है।

चरण 5: आउटकम (परिणाम) : संघर्षरत पक्षों के बीच परस्पर क्रिया-प्रतिक्रिया से परिणाम सामने आते हैं। यदि संघर्ष समूह के निष्पादन में सुधार करता है तो परिणाम कार्यशील हो सकता है और यदि यह

निष्पादन में बाधा डालता है, तो निष्क्रिय हो सकता है। ऐसी परिस्थिति की कल्पना करना कठिन है जिसमें खुली या हिंसक आक्रामकता कार्य करती है, लेकिन यह देखना संभव है कि संघर्ष के निम्न या मध्यम स्तर समूह की प्रभावशीलता में कैसे सुधार कर सकते हैं। संघर्ष सृजनात्मक होता है जब यह निर्णयों की गुणवत्ता में सुधार करता है, रचनात्मकता और नवीनता को उत्तेजित करता है, समूह के सदस्यों के बीच रुचि और जिज्ञासा को प्रोत्साहित करता है, माध्यम प्रदान करता है जिसके माध्यम से समस्याओं को अभिव्यक्त किया जा सकता है और तनाव मुक्त हुआ जा सकता है, और आत्म-मूल्यांकन और बदलाव के वातावरण को बढ़ावा देता है। संघर्ष समूहिक विचार के लिए विषनाशक है: यह समूह को निष्क्रिय रूप से रबर-स्टैम्प की तरह निर्णय लेने की अनुमति नहीं देता है जो कमजोर धारणाओं, प्रासंगिक विकल्पों पर अपर्याप्त विचार, या अन्य कमजोरियों पर आधारित हो सकते हैं। संघर्ष यथास्थिति को चुनौती देता है और नए विचारों के सृजन को बढ़ावा देता है, समूह के लक्ष्यों और गतिविधियों के पुनर्मूल्यांकन को बढ़ावा देता है और इस संभावना को बढ़ाता है कि समूह बदलाव पर प्रतिक्रिया देगा। उच्च लक्ष्यों पर केंद्रित खुली चर्चा इन कार्य करने योग्य परिणामों को और अधिक उपयुक्त बना सकती है। अत्यधिक ध्रुवीकरण वाले समूह अपनी अंतर्निहित असहमति को प्रभावी ढंग से प्रबंधित नहीं करते हैं और उप-इष्टतम समाधान को स्वीकार करने के प्रवृत्त हैं, या वे पूरी तरह से संघर्ष को हल करने की बजाय निर्णय लेने से बचते हैं। जिन समूहों के सदस्यों की रुचि भिन्न-भिन्न होती है, वे सजातीय समूहों की तुलना में विभिन्न प्रकार की समस्याओं के उच्च गुणवत्ता वाले समाधान ढूंढते हैं। कार्यशैली और अनुभव में अधिक अंतर रखने वाले टीम के सदस्य भी एक दूसरे के साथ अधिक जानकारी साझा करते हैं। ये अवलोकन हमें कार्यबल की बढ़ती सांस्कृतिक विविधता से संगठनों को होने वाले लाभों का पूर्वानुमान लगाने के लिए प्रेरित करते हैं। समूह और संगठन के सदस्यों के बीच विषमता रचनात्मकता बढ़ा सकती है, निर्णयों की गुणवत्ता में सुधार कर सकती है तथा सदस्यों के लचीले व्यवहार को बढ़ावा देकर बदलाव लाने की सुविधा प्रदान कर सकती है।

समूह या संगठन के निष्पादन पर संघर्ष के निष्क्रिय परिणाम आम तौर पर सर्वविदित हैं: अनियंत्रित विपक्ष असंतोष को जन्म देता है, जो समान संबंधों को खत्म करने का कार्य करता है और अंततः समूह को विनाश की ओर ले जाता है। निष्क्रिय संघर्ष समूह की प्रभावशीलता को कम कर सकते हैं। संघर्ष के अवांछनीय परिणामों में खराब संप्रेषण, समूह सामंजस्य में कमी और समूह के लक्ष्यों को सदस्यों के बीच अंतर्कलह की प्रधानता के अधीन करना शामिल है। सभी प्रकार के संघर्ष, यहां तक कि कार्यशील किस्मों, समूह के सदस्यों में संतुष्टि और विश्वास को कम करती हैं। जब सक्रिय चर्चा सदस्यों के बीच खुले संघर्ष में बदल जाती है, तो सदस्यों के बीच सूचनाओं का आदान-प्रदान काफी कम हो जाता है। यहां तक कि संघर्ष समूह के कामकाज को रोक सकता है और समूह के अस्तित्व को खतरे में डाल सकता है।

6.5.4 विस्तार संगठनों में संघर्ष प्रबंधन के लिए दृष्टिकोण: विस्तार संगठनों में संघर्ष अपरिहार्य है, लेकिन इसका मतलब यह नहीं है कि ऐसा होने पर इसे खत्म नहीं जा सकता है। संघर्ष को सही ढंग से संभालने से समस्या को हल करने में सहायता मिलती है, जबकि गलत तरीके से निपटने से समस्या का ऐसे विस्फोट होता है जिसकी कल्पना नहीं की जा सकती। संघर्ष समाधान और प्रबंधन के दृष्टिकोण जो विस्तार संगठनों में प्रभावी हो सकते हैं पर नीचे चर्चा की गई है:

6.5.4.1 प्रतिस्पर्धा: इसे 'मजबूर करना' भी कहा जाता है। एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति के प्रतिरोध के बावजूद दृढ़ता से अपनी चिंताओं का पीछा करता है। इसमें दूसरे की कीमत पर किसी और के दृष्टिकोण को आगे बढ़ाना या किसी अन्य व्यक्ति के कार्यों का दृढ़ता से प्रतिरोध करना शामिल हो सकता है। यह दूसरों की कीमत पर अपनी आवश्यकताओं और चिंताओं को पूर्ण करने की इच्छा को दर्शाता है। यहां पद, विशेषज्ञता, प्रेरक क्षमता, बल या दबाव आदि का उपयोग करके वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए शक्ति (जो भी उपलब्ध और स्वीकार्य है) का उपयोग किया जाता है। कुछ परिस्थितियों में जब अन्य कम बलशाली तरीके काम नहीं करते हैं या अप्रभावी होते हैं, जैसे जब किसी को अपने अधिकारों के लिए लड़ने, आक्रामकता और दबाव का विरोध करने की आवश्यकता होती है, जब त्वरित समाधान की आवश्यकता होती है तथा बल का उपयोग करना उचित होता है (उदाहरण के लिए, जीवन को खतरे की स्थिति में, आक्रामकता को रोकने के लिए) और लंबे समय से चले आ रहे संघर्ष के हल के लिए अंतिम उपाय के रूप में, प्रतिस्पर्धा प्रभावशाली है।

प्रतिस्पर्धा के लाभ: प्रतिस्पर्धा किसी विवाद का त्वरित समाधान प्रदान कर सकती है। यह आत्म-सम्मान बढ़ाती है और सम्मान आकर्षित करती है जब आक्रामकता या शत्रुता की प्रतिक्रिया के रूप में दृढ़ प्रतिरोध या कार्रवाई होती है।

प्रतिस्पर्धा की कमियां : यह लंबी अवधि में प्रतिद्वंद्वी के साथ संबंधों को नकारात्मक रूप से प्रभावित कर सकता है। यह प्रतिद्वंद्वी को उसी तरह प्रतिक्रिया करने का कारण बन सकता है, भले ही प्रतिद्वंद्वी का मूल रूप में दबाव डालने का इरादा न हो। यह दूसरे पक्ष की मजबूत पक्षों की परिस्थिति का लाभ नहीं उठा सकता है। इस दृष्टिकोण को अपनाने के लिए बहुत अधिक ऊर्जा की आवश्यकता हो सकती है तथा कुछ व्यक्तियों के लिए यह थकान भरा हो सकता है।

6.5.4.2 सहकार्यता: इसे समस्या का सामना करने या समस्या समाधान(जीत की स्थिति) के रूप में भी जाना जाता है। सहकार्यता में समस्या का समाधान समझौता द्वारा निकालने के लिए दूसरे व्यक्ति के साथ मिलकर कार्य करने का प्रयास किया जाता है, जो दोनों पक्षों की चिंताओं को संतुष्ट कर सके। समझौता दृष्टिकोण संघर्ष समाधान को पारस्परिक रूप से लाभकारी परिणाम के अवसर के रूप में देखता है। इसमें प्रतिद्वंद्वी की अंतर्निहित चिंताओं की पहचान करते हुए विकल्प खोजना शामिल है जो प्रत्येक

पक्ष की चिंताओं को संतुष्ट करता हो। यहां दोनों पक्षों की आवश्यकताएं और चिंताएं संतुष्ट होती हैं। यहां सबसे पहले, संघर्ष को स्वीकार किया जाता है। दूसरा, एक दूसरे की आवश्यकताओं, चिंताओं और लक्ष्यों को पहचानना और स्वीकारा भी जाता है। इसके बाद वैकल्पिक प्रस्तावों और उनके परिणामों की पहचान करके उन विकल्पों का चयन किया जाता है जो संबंधित दोनों पक्षों को संतुष्ट करते हैं। अंत में, चयनित विकल्प का कार्यान्वयन होता है, उसके बाद मूल्यांकन होता है। सहकार्यता तब आवश्यक होता है जब अन्य पक्षों की सहमति और प्रतिबद्धता महत्वपूर्ण है, जब कई हितधारकों के हितों पर ध्यान देना आवश्यक है, जब दीर्घकालिक संबंध महत्वपूर्ण है, जब कोई कठोर भावनाओं और शत्रुता के साथ कार्य नहीं करना चाहता है और जब कोई पूरी जिम्मेदारी नहीं लेना चाहता है। जब पक्षों के बीच उच्च स्तर का विश्वास मौजूद होता है तो सहकार्यता अपने आप विकल्प बन जाता है।

सहकार्यता के लाभ: सहकार्यता वास्तविक समस्या को हल करने की ओर ले जाता है क्योंकि इसका परिणाम जीत की स्थिति के समझौते के रूप में होता है। यह आपसी विश्वास और सम्मान को मजबूत करता है और भविष्य के लिए प्रभावशाली सहकार्यता की नींव डालता है। परिणाम की जिम्मेदारी साझा की जाती है, परिणामस्वरूप संघर्ष समाधान का परिणाम कम तनावपूर्ण होता है।

सहकार्यता की कमियां: पारस्परिक रूप से स्वीकार्य समाधान खोजने के लिए सहकार्यता में सभी पक्षों से प्रतिबद्धता की आवश्यकता होती है। कुछ अन्य पद्धतियों की तुलना में इसमें अधिक प्रयास करने और अधिक समय देने की आवश्यकता हो सकती है। समझौते से समाधान सफल नहीं भी हो सकता है। जबकि, इसी कारण से, समय महत्वपूर्ण होने पर और त्वरित समाधान या शीघ्र प्रतिक्रिया की आवश्यकता होने पर सहकार्यता व्यावहारिक नहीं हो सकता है। एक बार जब एक या एक से अधिक पक्ष प्रतिद्वंद्वी पर अपना विश्वास खो देते हैं, तो संबंध संघर्ष समाधान के अन्य पद्धतियों पर वापस आ जाता है। इसलिए, सभी शामिल पक्षों को सहकार्यता संबंध बनाए रखने के लिए मिलकर प्रयास करना जारी रखना चाहिए।

6.5.4.3 समझौता करना: संघर्ष समाधान के इस दृष्टिकोण को सुलह करना भी कहा जाता है। समझौता करना वांछनीय और पारस्परिक रूप से स्वीकार्य हल की खोज है जो आंशिक रूप से दोनों पक्षों को संतुष्ट करता है। समझौता करना तब उपयुक्त हो सकता है जब लक्ष्य कम महत्वपूर्ण हों और अधिक मुखर या उसमें अधिक लिप्त होने वाले दृष्टिकोणों के उपयोग के लायक न हों, जैसे कि मजबूर करना या सहकार्यता करना, जब सबसे पहले जटिल मुद्दों का अस्थायी निपटान करना महत्वपूर्ण हो, जब महत्वपूर्ण मुद्दों पर वांछनीय समाधान तक पहुंचना आवश्यक हो, जब शामिल पक्ष एक-दूसरे को अच्छी तरह से नहीं जानते हैं या अभी तक उच्च स्तर का आपसी विश्वास विकसित नहीं किया है और जब सहकार्यता या दबाव डाल कर कार्य नहीं कराया जा सकता है।

समझौता करने के लाभ: मुद्दों का समाधान शीघ्र होता है। जब समय एक कारक होता है तो समझौता करना अधिक व्यावहारिक हो सकता है। सुलह करके समाधान की खोज में यह अस्थायी समाधान प्रदान कर सकता है। यह संघर्ष से उत्पन्न परेशानी और तनाव के स्तर को कम करता है।

समझौता करने की कमियाँ: समझौता ऐसी परिस्थिति में हो सकता है जहां दोनों पक्ष परिणाम से संतुष्ट न हों (हार की परिस्थिति अधिक हो)। यह लंबी अवधि में विश्वास पैदा करने में योगदान नहीं देता है। समझौतों को पूर्ण रूप से लागू करना सुनिश्चित करने के लिए इसे निकटता से निगरानी और नियंत्रण करने की आवश्यकता हो सकती है।

6.5.4.4 पीछे हटना (परहेज करना): इस दृष्टिकोण को परहेज करना भी कहा जाता है। यह तब अपनाया जाता है जब कोई व्यक्ति न तो अपनी चिंताओं का परवाह करता है और न ही अपने विरोधियों की। ये संघर्ष पर ध्यान नहीं देते हैं, या तो टाल देते हैं, स्थगित कर देते हैं या वापस ले लेते हैं। ऐसी परिस्थितियों में सफलता प्राप्त करने के लिए पीछे हटने(परहेज) का सहारा लिया जा सकता है, जब समस्या तुच्छ हो और प्रयास के लायक न हो तथा जब अधिक महत्वपूर्ण मुद्दे सामने हों और किसी के पास इससे निपटने के लिए समय नहीं है, जहां प्रतिक्रिया को स्थगित करना फायदेमंद है, जब समस्या का सामना करने के लिए समय या स्थान उचित नहीं हैं, जब कार्य करने से पहले चिंतन करने और जानकारी एकत्र करने के लिए समय की आवश्यकता है, जब किसी को अपनी चिंताओं को पूरा करने का कोई मौका नहीं दिखाई देता है या उसे अनुचित प्रयास करना पड़ता है, जब किसी को शत्रु से निपटना पड़ता है तथा जब कोई संघर्ष को संभालने में असमर्थ होता है।

पीछे हटना (परहेज करने) के लाभ: संघर्ष कम होने पर परहेज करना कम तनाव वाला दृष्टिकोण है। इसकी बजाय यह अधिक महत्वपूर्ण या अधिक आवश्यक मुद्दों पर ध्यान केंद्रित करने की क्षमता प्रदान करता और समय देता है। जब प्रतिद्वंद्वी बल या आक्रामकता का प्रयास करता है, तो पीछे हटने का विकल्प चुना जा सकता है और प्रतिक्रिया देना स्थगित कर सकता है जब तक कि वह जवाब के लिए अधिक अनुकूल परिस्थिति में न हो। यह किसी के कार्य करने से पहले बेहतर तरीके से स्वयं को तैयार करने और जानकारी एकत्रित करने का समय प्रदान करता है।

पीछे हटना की कमियाँ: पीछे हटना कमजोर कर सकती है या हार की स्थिति उत्पन्न कर सकती है; कुछ कार्रवाई नहीं करने को समझौते के रूप में देखा जा सकता है। अपनी स्थिति की नकारात्मकता दर्शाए बिना पीछे हटने की रणनीति अपनाने के लिए कौशल और अनुभव की आवश्यकता होती है। जब कई पक्ष शामिल होते हैं, तो पीछे हटने से उस पक्ष के साथ संबंधों पर नकारात्मक प्रभाव पड़ सकता है जो कार्रवाई की अपेक्षा करते हैं।

6.5.4.5 अकाॅमडेटिंग: इसे स्मूदिंग के रूप में भी जाना जाता है। अपनी स्वयं की चिंताओं को प्राथमिकता देने की बजाय, अन्य लोगों की चिंताओं को पहले अकाॅमडेट करना स्मूदिंग है। अकाॅमडेटिंग तब उपयुक्त हो सकता है जब संघर्ष से अस्थायी राहत प्रदान करना महत्वपूर्ण हो या जब तक कि कोई व्यक्ति प्रतिक्रिया देने या पीछे धकेलने जैसी बेहतर स्थिति में न हो जाए तब तक समय की प्रतीक्षा करना, जब मुद्दा एक पक्ष के लिए उतना महत्वपूर्ण नहीं है जितना कि दूसरे के लिए है, जब एक पक्ष स्वीकार करता है कि वह गलत है, जब किसी के पास कोई अन्य विकल्प न हो तथा जब निरंतर संघर्ष करना हानिकारक हो।

अकाॅमडेटिंग के लाभ: कुछ मामलों में स्मूदिंग कम महत्वपूर्ण मुद्दों को त्यागते हुए अधिक महत्वपूर्ण हितों की रक्षा करने में सहायक है। यह एक अलग प्रकार से परिस्थिति का पुनर्मूल्यांकन करने का अवसर प्रदान करता है। नियमतः इसे बहुत प्रयास की आवश्यकता नहीं है।

अकाॅमडेटिंग की कमियां: दुर्व्यवहार होने का जोखिम वास्तविक है अर्थात्, प्रतिद्वंद्वी किसी के स्मूदिंग/अकाॅमडेटिंग की प्रवृत्ति का लगातार लाभ उठाने का प्रयास कर सकता है। इसलिए, सही संतुलन बनाए रखना महत्वपूर्ण है और इसके लिए कौशल की आवश्यकता होती है। यह आक्रामक प्रतिद्वंद्वी को जवाब देने की क्षमता में आत्मविश्वास को नकारात्मक रूप से प्रभावित कर सकता है। अकाॅमडेटिंग भविष्य में जीत की स्थिति उत्पन्न होने को और अधिक कठिन बना देता है। टीम के कुछ सदस्य स्मूदिंग प्रतिक्रिया को पसंद नहीं कर सकते हैं और इससे पीछे हट सकते हैं।

6.5.4.6 बातचीत के माध्यम से संघर्ष का समाधान: विस्तार संगठन के भीतर अधीनस्थों और वरिष्ठ अधिकारियों या कर्मचारियों और नियोक्ता के बीच विवाद दोनों पक्षों के बीच चर्चा और बातचीत से सुलझाया जा सकता है ताकि निर्णय तक पहुंचा जा सके। इसे आमतौर पर सामूहिक सौदेबाजी कहा जाता है क्योंकि दोनों पक्ष अंततः एक निर्णय का पालन करने के लिए सहमत होते हैं जिसपर वे बहुत बातचीत और चर्चा करने के बाद पहुंचते हैं। सामूहिक सौदेबाजी कर्मचारियों के संगठित निकाय और नियोक्ता या कर्मचारियों के संघ के बीच आमतौर पर अधिकृत एजेंटों के माध्यम से सौदेबाजी करके रोजगार की शर्तों को तय करने का तरीका है। सामूहिक सौदेबाजी का सार इच्छुक पक्षों के बीच सौदेबाजी है न कि बाहरी पक्षों के साथ।

सामूहिक सौदेबाजी विभिन्न प्रकार से होता है, जैसा कि नीचे संक्षेप में वर्णित है:

(i) एकल संयंत्र सौदेबाजी - एक नियोक्ता और एक संघ के बीच सौदेबाजी को एकल संयंत्र सौदेबाजी कहा जाता है। यह रूप संयुक्त राज्य अमेरिका के साथ-साथ भारत में भी प्रचलित है।

(ii) **बहु संयंत्र सौदेबाजी** - कई संयंत्रों वाली एक फर्म और उन सभी संयंत्रों में कार्यरत श्रमिकों के बीच भी सौदेबाजी हो सकती है। इसे बहु संयंत्र सौदेबाजी कहा जाता है, जहां श्रमिक एक ही नियोक्ता के साथ विभिन्न यूनियनों के माध्यम से सौदेबाजी करते हैं।

(iii) **बहु नियोक्ता सौदेबाजी** - अलग-अलग नियोक्ताओं के साथ अलग-अलग यूनियनों द्वारा सौदेबाजी की बजाय, एक ही उद्योग से संबंधित सभी यूनियन उस उद्योग के नियोक्ता संघ के साथ अपने संघ के माध्यम से सौदेबाजी करते हैं। इसे बहु नियोक्ता सौदेबाजी कहा जाता है, जो स्थानीय और क्षेत्रीय दोनों स्तरों पर संभव है। भारत में इस उद्योग-व्यापी सौदेबाजी के उदाहरण कपड़ा उद्योग में देखने को मिलता है।

6.7 समझौता करने का कौशल

मझौता एक ऐसा तरीका है जिसके द्वारा लोग मतभेदों को सुलझाते हैं। यह एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा तर्क और विवाद से बचने के लिए सुलह या समझौता किया जाता है। किसी भी प्रकार की असहमति के मामले में, व्यक्ति (या शायद संगठन जिसका वे प्रतिनिधित्व करते हैं) अपने लिए सर्वोत्तम संभव परिणाम प्राप्त करने का लक्ष्य रखते हैं। निष्पक्षता के सिद्धांत, पारस्परिक लाभ और संबंध बनाए रखना सफल के परिणाम की कुंजी है।

6.7.1 समझौतों के चरण: वांछनीय परिणाम प्राप्त करने के लिए, समझौतों हेतु एक संरचित दृष्टिकोण का पालन करना उपयोगी हो सकता है। उदाहरण के लिए, कार्य की परिस्थिति में बैठक की व्यवस्था करने की आवश्यकता हो सकती है जिसमें शामिल सभी पक्ष एक मंच पर आ सकते हैं। समझौतों की प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण हैं:

(i) **तैयारी**- कोई भी समझौता करने से पहले, यह निर्णय लेने की आवश्यकता है कि समस्या पर चर्चा करने के लिए कब और कहाँ बैठक होगी और बैठक में कौन शामिल होगा। असहमति जारी रहे, इसे रोकने के लिए सीमित समय का पैमाना निर्धारित करना भी सहायक हो सकता है।

(ii) **चर्चा** - इस चरण में, प्रत्येक पक्ष के व्यक्ति या सदस्य मामले को जैसा देखते वैसा ही उसे सामने रखते हैं, अर्थात्, परिस्थिति पर उनकी समझ सामने रखते हैं।

(iii) **लक्ष्यों पर स्पष्टीकरण** - चर्चा से, असहमति वाले दोनों पक्षों के लक्ष्यों, रुचियों और दृष्टिकोणों को स्पष्ट करने की आवश्यकता है।

(iv) **जीत की स्थिति जैसा परिणाम** - यह चरण उस पर केंद्रित है जिसे 'जीत की स्थिति' जैसा परिणाम कहा जाता है, जहां दोनों पक्षों को लगता है कि उन्होंने समझौते की प्रक्रिया के माध्यम से कुछ सकारात्मक हासिल किया है तथा दोनों पक्षों को लगता है कि उनके दृष्टिकोण को ध्यान में रखा गया है।

(v) **एग्रीमेंट** - एक बार दोनों पक्षों के दृष्टिकोण और हितों को समझने तथा उनपर विचार करने के बाद एग्रीमेंट किया जा सकता है।

(vi) **कार्रवाई का कार्यान्वयन** - एग्रीमेंट से, निर्णय का पालन करवाने के लिए कार्रवाई का कार्यान्वयन किया जाना है।

6.8 सारांश

नए कार्यस्थल पर उत्पादकता और कामकाजी जीवन की गुणवत्ता में सुधार की कुंजी टीम और टीम वर्क है। सफल विस्तार संगठन के लिए टीम वर्क एक आवश्यक घटक और प्रमुख बेंचमार्क है। कार्य टीम कार्य समूह से भिन्न होता है, और एक ऐसे समूह के रूप में परिभाषित किया जाता है जिसका निष्पादन करने के लिए किए गए अपने प्रयास का परिणाम व्यक्तिगत इनपुट के योग से अधिक होता है। किसी संगठन में चार सबसे सामान्य प्रकार की कार्य टीम हैं-समस्या-समाधान करने वाली टीम, स्व-प्रबंधित कार्य टीम, क्रॉस-फ़ंक्शनल टीम और वर्चुअल टीम। मल्टी-टीम प्रणाली का अर्थ है 'टीम-ऑफ-टीम' और इसे दो या दो से अधिक टीमों के रूप में परिभाषित किया जाता है जो सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए वातावरण की आकस्मिकताओं की प्रतिक्रिया में प्रत्यक्ष और अन्योन्याश्रित रूप से इंटरफेस करते हैं। एक प्रभावशाली टीम बनाने के लिए स्पष्ट उद्देश्य, विशिष्ट भूमिकाओं और जिम्मेदारियों की स्पष्टता, सक्षम नेतृत्व, पर्याप्त संसाधन, सक्षम सदस्य, टीम के सदस्यों के साथ सहयोग, सदस्यों की प्रतिबद्धता, विश्वास का माहौल, सदस्यों की नवीनता और रचनात्मकता और संगठन में पुरस्कार प्रणाली की आवश्यकता होती है। टीम के विकास में पांच चरण होते हैं - गठन, स्टॉर्मिंग, नॉर्मिंग, निष्पादन और स्थगन।

सभी प्रकार के विस्तार संगठनों में संघर्ष बढ़ते महत्व का विषय है। संघर्ष तब होता है जब दो या दो से अधिक पक्ष (व्यक्ति, समूह, संगठन, राष्ट्र) परस्पर विशेष लक्ष्यों, मूल्यों या घटनाओं को समझते हैं। विस्तार संगठनों में संघर्ष के आधार और स्रोत हैं - लोभ, विभिन्न लक्ष्य और संसाधन, मूल्य और भावनाएं, लोगों का व्यक्तित्व, समस्याएं और कारण, और रणनीति और समाधान। संघर्ष प्रक्रिया के पांच चरण हैं- संभावित विरोध या असंगति, अनुभूति और वैयक्तिकरण, नीयत, व्यवहार और आउटकम। विस्तार संगठनों में संघर्ष प्रबंधन के मुख्य दृष्टिकोण हैं - प्रतिस्पर्धा, सहकार्यता, समझौता करना, पीछे हटना और अकॉमोडेटिंग। उपयुक्त समझौता कौशल विकसित करके भी संघर्ष को हल किया जा सकता है। समझौते के चरण हैं - तैयारी, चर्चा, लक्ष्यों का स्पष्टीकरण, जीत की स्थिति जैसा परिणाम, एग्रीमेंट और कार्रवाई का कार्यान्वयन।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

6.9 अपनी प्रगति जाँचे:

1. टीम क्या है? कार्य टीम एक कार्य समूह से किस प्रकार भिन्न है?
2. विभिन्न प्रकार के कार्य टीम क्या हैं?
3. प्रभावशाली टीम बनाने की मूलभूत आवश्यकताएँ क्या हैं?
4. टीम के विकास के चरणों की व्याख्या करें।
5. संघर्ष क्या है? विस्तार संगठनों में इसके आधार और स्रोत क्या हैं?
6. संघर्ष प्रक्रिया पर चर्चा करें।
7. विस्तार संगठनों में संघर्ष को प्रबंधित करने के दृष्टिकोणों पर चर्चा करें।
8. समझौता करना क्या है? समझौतों से विवाद कैसे सुलझाया जा सकता है?

6.10 अन्य अध्ययन

1. एलेइज आर.एल. और फिलिप्स एस.एल. (वर्ष 1994)। टीम बिल्डिंग फॉर द फ्यूचर बियॉड द बेसिक्स - फ़िफ़र एंड कंपनी सिटी?
2. केनेथ टी. (वर्ष 1976)। संघर्ष और संघर्ष प्रबंधन। In: एम.डी. डन्नेटे (वर्ष 1976)। हैंडबुक ऑफ इंडस्ट्रियल एंड ऑर्गनाइजेशनल साइकोलॉजी रैंड मैकनेली कॉलेज। प्रकाशन कंपनी शिकागो।
3. रॉबिन्स, एस.पी. और जज़, टी.ए. (वर्ष 2013)। संगठनात्मक व्यवहार पियर्सन एजुकेशन, Inc., अप्रेंटिस हॉल प्रकाशन। न्यू जर्सी।
4. थॉमस के.डब्ल्यू. (वर्ष 1976)। संघर्ष और संघर्ष प्रबंधन। In: एम.डी. डन्नेटे (वर्ष 1976) (ईड.) हैंडबुक ऑफ इंडस्ट्रियल एंड ऑर्गनाइजेशनल साइकोलॉजी, शिकागो: रैंड मैकनेली - 889.
5. थॉम्पसन जे.डी. (वर्ष 1960)। ऑर्गनाइजेशनल मनेजमेंट ऑफ कनफ्लिक्ट। एडमिनिस्ट्रेटिव साइंस क्वार्टर्ली, मार्च 1960: 389.
6. टकमैन (वर्ष 1960)। In: ब्राउन (वर्ष 1985)। पीपल, गुप और सोसायटी, मुक्त विश्वविद्यालय प्रेस, सिटी?

यूनिट 7: समस्या समाधान और समय प्रबंधन

यूनिट की मुख्य विशेषताएं

- समस्या समाधान व्योहार
- समस्या समाधान के चरण
- समय प्रबंधन
- प्रभावशाली समय प्रबंधन अभ्यास
- निष्कर्ष
- अपनी प्रगति की जाँचें
- अग्रिम पठन

7.0 उद्देश्य:

इस यूनिट का अध्ययन करने के बाद, आप इस योग्य हो जाएंगे कि:

- समस्या समाधान व्यवहार को समझ सकेंगे
- समस्या समाधान में विभिन्न चरणों की योजना बना सकेंगे
- समय प्रबंधन के महत्व को समझेंगे
- समय प्रबंधन के विभिन्न अभ्यासों से अवगत हो
- टालमटोल(बहानेबाजी) कम करने के लिए उपाय कर सकेंगे

7.1 समस्या समाधान व्यवहार

लोग समस्याओं पर विभिन्न प्रकार से प्रतिक्रिया देते हैं। समस्या समाधान कौशल या व्यवहार के संबंध में भी व्यापक भिन्नता मौजूद है। यह सोचना मूर्खता है कि हमारे जीवन की प्रत्येक समस्या का समाधान किया जा सकता है। यद्यपि, समस्याओं के समाधान खोजने में हमारी सफलता बहुत हद तक समस्या के प्रति हमारे दृष्टिकोण पर और साथ ही उनसे निपटने में रचनात्मकता के उपयोग की सीमा पर निर्भर करती है।

विस्तार पेशेवरों के लिए समस्या समाधान कौशल आवश्यक है। इस प्रतिस्पर्धी और जटिल दुनिया में, जीवित रहने के लिए समस्या का समाधान करना एक महत्वपूर्ण कौशल है। समस्या समाधान में विभिन्न प्रकार की गतिविधियां शामिल हो सकती हैं। किसान के लिए, यह उत्पादन की समस्याओं को हल करना है, कृषि अभियंता की रुचि प्रभावशाली भंडारण अवसंरचना के डिजाइन में हो सकती है, जबकि ग्राम स्तर के विस्तार श्रमिकों के सामने आने वाली समस्याएं अलग होंगी।

समस्या समाधान व्यवहार क्या है? समस्या समाधान व्यवहार को किसी व्यक्ति द्वारा समस्याओं का सामना करने पर उन्हें हल करने के लिए उठाए गए कदमों की प्रतिक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

7.2 समस्या समाधान के चरण

समस्या समाधान एक प्रक्रिया है जिसमें निम्नलिखित चरण होते हैं:

- i). समस्याओं को पहचानें और स्वीकार करें।
- ii). समस्या को परिभाषित करें और उनके कारणों का पता लगाएं।
- iii). वांछित अवस्था बताएं जो आप चाहते हैं।
- iv). समाधान ढूंढें।
- v). विकल्पों का मूल्यांकन करें।
- vi). समाधान लागू करें।
- vii). समाधान का मूल्यांकन करें।

7.2.1 समस्याओं को पहचानें और उन्हें स्वीकार करें: समस्या समाधान की प्रक्रिया में पहला कदम समस्या की पहचान करना और उसे स्वीकार करना है। समस्या को वांछित और वास्तविक स्थिति के बीच के अंतर के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। लक्ष्य तक पहुँचने में आने वाली बाधा को भी समस्या माना जा सकता है। हम कैसे कह सकते हैं कि कोई समस्या है? यह तब होता है जब आप किसी परिस्थिति के बारे में बुरा महसूस करते हैं और चाहते हैं कि इस परिस्थिति को बदला जाए। दूसरे शब्दों में, आप वांछित और वास्तविक स्थितियों के बीच अंतर को स्वीकार करते हैं। उदाहरण के लिए, निम्नलिखित स्थितियों में अंतर को समस्याओं के रूप में देखा जा सकता है:

- i. क्षेत्र विस्तार एजेंटों में अभिप्रेरणा कम होना
- ii. अनाज वाली फसलों की खराब उपज
- iii. कृषि के लाभ का गिरता स्तर
- iv. वैज्ञानिकों द्वारा की जा रही उत्पादकता का घटता स्तर

7.2.2 समस्याओं को परिभाषित करें और उनके कारणों का पता लगाएं: समस्या का समाधान खोजने से ज्यादा महत्वपूर्ण उसे सही तरीके से परिभाषित करना है। आइंस्टीन के अनुसार 'किसी समस्या का निरूपण उसके समाधान से अधिक आवश्यक है'। अक्सर हम समस्या का समाधान नहीं खोज पाते हैं क्योंकि हमने उसे सही ढंग से पहचाना या परिभाषित नहीं किया है। हो सकता है कि आपने ऐसी परिस्थितियों का

सामना किया हो जहाँ लोग घंटों तक समस्या पर चर्चा करते रहते हैं, फिर भी अंत में समस्या को परिभाषित करने में विफल रहते हैं, समाधान की तो बात ही छोड़िए।

परिभाषा की समस्याएं: अक्सर, कई लोगों द्वारा समस्या की परिभाषा अस्पष्ट या बहुत सामान्य प्रकृति की होती हैं। उदाहरण के लिए, कृषि अनुसंधान संस्थान का निदेशक कह सकता है कि 'मेरे संस्थान की समस्या उन वैज्ञानिकों द्वारा कम उत्पादन करना है जो अपने काम में रुचि नहीं रखते हैं'? उपरोक्त समस्या की यदि आगे जांच की जाए तो निम्नलिखित का खुलासा हो सकते हैं:

- a) वैज्ञानिकों की मुख्य समस्या यह है कि वे अभिप्रेरित नहीं होते हैं।
- b) अभिप्रेरणा की समस्या के कारण अनुसंधान के लिए खराब सुविधाएं और अनुचित पुरस्कार प्रणाली हैं।
- c) उपरोक्त समस्या का मूल कारण कार्य करने के लिए बाह्य या आंतरिक अनुसंधान अनुदान की अनुपलब्धता और वर्तमान पुरस्कार प्रणाली है, जो अच्छे और बुरे श्रमिकों के बीच भेदभाव नहीं करती।
- d) वास्तविक समस्या को संस्थान के निदेशक और वैज्ञानिकों को एक टीम के रूप में कार्य करने और अनुसंधान के लिए पर्याप्त धन लाने तथा उपयुक्त पुरस्कार प्रणाली तैयार करने में असमर्थता के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

7.2.3. जो आप चाहते हैं उसकी वांछित स्थिति बताएं: समस्या समाधान का तीसरा चरण वह वांछित स्थिति है जिस पर व्यक्ति पहुँचना चाहता है। वांछित स्थिति का अर्थ है अपेक्षित स्थिति या मानदंड। किसी भी समस्या को अपेक्षित या वांछित स्थिति से विचलन के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। यह अपेक्षित स्थिति आपके मूल्यों, लक्ष्यों और कार्य संबंधित प्राथमिकताओं को दर्शा सकती है। उदाहरण के लिए, आपकी वांछित स्थिति 'अभिप्रेरित कर्मचारी', 'स्वच्छ कार्यालय', 'समय पर कार्यालय पहुँचने वाले कर्मचारी' और 'किसानों द्वारा उच्च स्तर का व्यवहार' हो सकती है। वांछित स्थिति से संबंधित बयान किसी भी अस्पष्टता से रहित, यथार्थ होने चाहिए। उदाहरण के लिए, किसानों द्वारा उच्च स्तर के नवाचारों को अपनाने से संबंधित आपकी वांछित स्थिति को "हाजीपुर गांव (महाराष्ट्र राज्य) के 80 प्रतिशत किसानों को दो वर्ष के भीतर गेहूँ की उच्च उपज वाली किस्मों को अपनाने के लिए" के रूप में कहा जा सकता है। वांछित स्थिति के विवरण में निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर खोजना शामिल हैं:

- I. हम कौन-कौन से लक्ष्य हासिल करना चाहते हैं?
- II. यदि सब कुछ सही होता है तो क्या स्थिति होगी?
- III. सफलता या परिणाम प्राप्त करने के मानदंड क्या हैं?
- IV. हम कब कह सकते हैं कि हमने समस्या हल कर लिया है?
- V. हमारे सभी मूल्य और प्राथमिकताएं क्या हैं?

7.2.4. समाधान खोजें: समस्या समाधान का चौथा चरण समाधान खोजना है। समस्याओं का समाधान खोजना समस्या समाधान प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण घटक है। आप विभिन्न प्रकार की समस्याओं का सामना कर सकते हैं। एक प्रबंधक या परियोजना अधिकारी या विस्तार अधिकारी के रूप में, आपको कम अभिप्रेरणा, पारस्परिक संघर्ष, दक्षता की कमी, अनुशासनहीनता, कम उत्पादकता, उपकरणों का टूटना आदि जैसे मुद्दों से संबंधित विभिन्न समस्याओं को हल करना पड़ सकता है। कुछ समस्याओं का समाधान खोजना आसान है। जबकि, अधिकांश समस्याओं का समाधान खोजना कठिन है। यहाँ पर समस्या समाधान तकनीकों के उपयोग का महत्व बढ़ जाता है, जो वैकल्पिक विचारों को उत्पन्न करने में सहायता करते हैं। महत्वपूर्ण समस्या समाधान तकनीकें इस प्रकार हैं:

- 1) **विचारात्मक प्रवाह अभ्यास:** यह विकल्पों के संदर्भ में सोच को संदर्भित करता है जिसमें किसी विशेष समस्या के समाधान के लिए अधिक से अधिक विकल्प उत्पन्न करने की क्षमता होती है। यहां यह उल्लेख किया जा सकता है कि पार्श्व या भिन्न सोच का उपयोग करके विकल्पों की खोज विकल्प खोजने के सामान्य तरीके से अलग है।
- 2) **लचीलापन अभ्यास:** लचीलापन रचनात्मकता के महत्वपूर्ण आयामों में से एक है, जिसे उचित प्रशिक्षण और अभ्यास के माध्यम से सुधारा जा सकता है। गिल्डफोर्ड के अनुसार, लचीलेपन का अर्थ है किसी प्रकार का परिवर्तन करना है - "किसी के अर्थ, व्याख्या या उपयोग, कार्य की समझ, कार्य करने की रणनीति, या चिंतन की दिशा में परिवर्तन करना है जिसका अर्थ लक्ष्य की नई व्याख्या हो सकती है।
- 3) **बुद्धिशीलता (विचार मंथन):** बुद्धिशीलता (विचार मंथन) समूह आधारित रचनात्मकता तकनीक है जिसे किसी निर्दिष्ट प्रश्न या समस्या के आसपास पार्श्व चिंतन को प्रोत्साहित करने के लिए डिज़ाइन किया गया है। यह 1930 के दशक के दौरान ओसबोर्न द्वारा विकसित समस्या समाधान तकनीकों में से एक है, जिसके अनुसार किसी व्यक्ति को बिना किसी अवरोध के अपने विचार को स्वतंत्र रूप से व्यक्त करने में सहायता मिलती है।
- 4) **गुणों का विश्लेषण:** यह गुणों अथवा उत्पाद या प्रक्रिया की विशेषताओं में संशोधन को संदर्भित करता है। यह केवल विभिन्न विचारों या उत्पादों के संयोजन पर निर्भर नहीं करता है।
- 5) **मन मानचित्रण (माइंडमैपिंग):** मन मानचित्रण उन तकनीकों में से एक है, जो रचनात्मक चिंतन करने में सहायता करता है। यह बाएं और दाएं मस्तिष्क के लक्षणों का उपयोग करने में सहायता करता है। इसे टोनी बुज़न (वर्ष 1993) द्वारा विकसित किया गया था। मन मानचित्रण स्मृति की प्रकृति पर आधारित है।

7.2.5 विकल्पों का मूल्यांकन: समस्या समाधान का पाँचवाँ चरण विकल्पों का मूल्यांकन करना है। आपने किसी समस्या के लिए कई वैकल्पिक समाधान तैयार किए हैं। अब आपके सामने यह कार्य है कि आप प्रत्येक विकल्प का पक्ष और विपक्ष के संदर्भ में मूल्यांकन करें और ऐसे विकल्प का चयन करें जिसे समाधान के रूप में कार्यान्वित किया जाना है। स्टीवंस (वर्ष 1998) के अनुसार विकल्पों के मूल्यांकन में निम्नलिखित चरण हैं:

- i). आदर्श समाधान की परिभाषा।
- ii). अव्यवहार्य समाधानों का उन्मूलन।
- iii). मानदंडों के अनुसार समाधान का मूल्यांकन।
- iv). समाधानों से जुड़े जोखिमों का आकलन।
- v). निर्णय लेना।

7.2.6. समाधान का कार्यान्वयन: समाधान की प्रस्तुति: समस्या समाधान चक्र में छठा चरण समाधान का कार्यान्वयन है। चयनित समाधान का कार्यान्वयन संबंधित प्राधिकरण या संगठन के सदस्यों द्वारा अनुमोदित होने के साथ आरंभ होता है। नियमित या साधारण समस्याओं के समाधान के कार्यान्वयन हेतु संबंधित लोगों से अनुमोदन की आवश्यकता नहीं होती है। जबकि, समस्या के जटिल और महत्वपूर्ण होने पर समाधान के चयन के बारे में संगठन के संबंधित प्राधिकारी को समझाने की आवश्यकता होती है। समाधान के अनुमोदन के लिए, आपको इसे समस्या की रिपोर्ट के साथ, उपलब्ध विकल्पों और चुने गए आदर्श समाधान के साथ संबंधित प्राधिकारी या सदस्यों के समक्ष प्रस्तुत करना पड़ सकता है। आवश्यक डेटा और साक्ष्य प्रदान करना आपकी प्रस्तुति और रिपोर्ट का अनिवार्य घटक होगा।

कार्यान्वयन में चरण: समाधान के कार्यान्वयन में निम्नलिखित चरण हैं:

- a) कार्ययोजना तैयार करना
- b) संसाधनों का आवंटन
- c) लोगों को अभिप्रेरित करना और प्रशिक्षण देना
- d) कार्य योजना को क्रियान्वित करना

कार्यान्वयन का एक महत्वपूर्ण घटक 'समय' के बारे में निर्णय लेना है। आपको समाधानों के कार्यान्वयन से संबंधित विभिन्न गतिविधियों के क्रियान्वयन के लिए आवश्यक समय और अवधि की स्पष्ट जानकारी होनी चाहिए। साथ ही, आपको यह सुनिश्चित करना चाहिए कि कार्यान्वयन में शामिल सभी लोग इसके लिए अभिप्रेरित और उत्साहित हों। कार्यों के निर्धारण के लिए संपूर्ण टास्क को छोटे-छोटे टास्क में विभाजित करने की आवश्यकता हो सकती है, इसके बाद प्रत्येक छोटे टास्क को पूरा करने में लगने वाले आवश्यक समय का पता लगाना चाहिए। आप पर्ट चार्ट बना सकते हैं जो आपको योजना की प्रगति की



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

निगरानी में सहायता करेगा। प्रत्येक कार्य को पूरा करने के लिए श्रम, सामग्री और धन के रूप में संसाधनों की आवश्यकता होगी। समय पर इन संसाधनों की उपलब्धता के लिए आवश्यक प्रबंध करने होंगे।

7.2.7. समाधानों का मूल्यांकन: समाधान के परिणाम का मूल्यांकन समस्या समाधान प्रक्रिया का अंतिम चरण है। यह समाधानों के कार्यान्वयन के प्रभाव और परिणामों का आकलन करने के लिए किया जाता है। यह जानने के लिए यह आवश्यक है कि क्या समाधान का कार्यान्वयन ठीक से किया गया है तथा क्या परिणाम वांछित उद्देश्यों को पूरा करता है। इस संबंध में निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दिए जाने हैं:

1. क्या समाधान को लागू करने में कोई समस्या है?
2. कार्यान्वयन के परिणाम क्या हैं?
3. क्या समाधान कारगर है और यदि हां, तो किस हद तक?
4. क्या समाधान लागू के कारण आपको कोई नई समस्या का सामना करना पड़ा?
5. समाधान के कार्यान्वयन का कुल क्या लाभ है? क्या लाभ लगाई गई लागत से अधिक है और क्या कोई नकारात्मक परिणाम है?
6. समाधानों की विफलता से हम क्या सबक सीखते हैं?
7. समाधान मिलने की सफलता से हम क्या सबक सीखते हैं?
8. भविष्य की कार्रवाई क्या होगी?
9. क्या कार्यान्वयन की योजना में बदलाव की कोई आवश्यकता है?
10. क्या आपको समाधान में सुधार करना है?

7.2 समय प्रबंधन: समय प्रबंधन को नियोजन और समय नियंत्रित करने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है ताकि कार्य और अन्य क्षेत्रों से संबंधित लक्ष्यों को प्राप्त करने में प्रभावशीलता और दक्षता प्राप्त हो सके। विस्तार पेशेवर अक्सर समय को प्रभावी ढंग से प्रबंधित करने के लिए संघर्ष करते हैं, स्वयं को ओवरटाइम करते हुए पाते हैं, फिर भी समय सीमा में कार्य पूरा करने में असफल रहते हैं तथा तनाव की समस्या का सामना करते हैं। अप्रभावी समय प्रबंधन का परिणाम कम कार्य उत्पादकता है।

सोचिए कि आप एक दौड़ दौड़ रहे हैं। आपने विजेता के रूप में दौड़ पूरी की और 10,000/- रुपये की पुरस्कार राशि प्राप्त की। आपका मित्र दूसरे स्थान पर रहा और 5,000/- रुपये की पुरस्कार राशि प्राप्त की। अब, आप निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दें: क्या आपने विजेता बनने के लिए अपने मित्र से दुगुनी तेजी से दौड़ लगाई? हरगिज नहीं। आपको अपने दोस्त से कुछ गज या सेंटीमीटर आगे दौड़ना था, जिसने आपको विजेता बना दिया। लेकिन, क्या आपको दूसरे स्थान पर रहे धावक से दोगुना धन मिला? निश्चित रूप से हां। आप यहाँ क्या सबक सीखते हैं? दूसरों की तुलना में दोगुना लाभ या सफलता प्राप्त

करने के लिए, आपको दोगुना प्रयास करने की आवश्यकता नहीं है। आवश्यकता है 'समय सीमा' में कार्य को पूरा करने की। प्रभावी समय प्रबंधन स्वयं के बेहतर प्रबंधन, तनाव में कमी, कार्य करने की अभिप्रेरणा में वृद्धि, संतुष्टि और उत्पादकता में सहायता करता है।

7.3 प्रभावशाली समय प्रबंधन अभ्यास

तीन सबसे महत्वपूर्ण समय प्रबंधन अभ्यास हैं- लक्ष्य निर्धारित करना, लक्ष्यों को प्राथमिकता देना और टास्क निर्धारण करना है।

7.3.1 लक्ष्य निर्धारित करना: समय प्रबंधन का लक्ष्य क्या है? क्या कार्य को समय करना है? क्या यह कार्य को कुशलता से करना है? क्या कम समय में ज्यादा कार्य करना है? क्या यह 'चीजें सही' करना है? या क्या यह 'सही चीजें' करना है? समय प्रबंधन है 'सही कार्य' करना। कुशलता से 'गलत कार्य' करने से क्या फायदा? आपको यह सुनिश्चित करना होगा कि आप सही कार्य कर रहे हैं। दूसरे शब्दों में, आपको निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर देने होंगे: क) आप कहाँ जा रहे हैं? आपके लक्ष्य और प्राथमिकताएं क्या हैं? आपको अपने जीवन के प्रमुख क्षेत्रों जैसे व्यक्तिगत, पारिवारिक, नौकरी (कार्य) और समुदाय के लिए लक्ष्य निर्धारित करना होगा।

लक्ष्यों की विशेषताएं:

समय पैमाना: आपको लंबी अवधि के साथ-साथ छोटी अवधि के लक्ष्य भी निर्धारित करने होंगे।

विशिष्ट होना: लक्ष्य निर्धारण में सबसे महत्वपूर्ण समस्याओं में से एक लक्ष्य को परिभाषित करने में विशिष्टता की कमी है।

मापने योग्य शर्तों की स्थिति: यद्यपि प्रत्येक लक्ष्य में गुणात्मक और मात्रात्मक आयाम हो सकते हैं, इन्हें मापने योग्य तरीके से व्यक्त किया जाना चाहिए।

यथार्थवादी बनें: ऐसे लक्ष्य निर्धारित करने चाहिए, जो प्राप्ति की दृष्टि से यथार्थवादी हों।

समय सीमा निर्धारित करें: लोगों द्वारा अपने लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर पाने का एक मुख्य कारण समय सीमा निर्धारित न करना है। समय सीमा के बिना, आपके लक्ष्य केवल इच्छा या कल्पना ही रह जाएंगे। आपको अपनी गतिविधियों के 'आरंभ' और 'अंत' के बारे में स्पष्ट होना चाहिए, जिससे आपको लक्ष्य की प्राप्ति हो सके।

सकारात्मक बनें: आपको विश्वास होना चाहिए कि लक्ष्य प्राप्त होगा।

7.3.2 लक्ष्य की प्राथमिकताएं: आपने जीवन के विभिन्न क्षेत्रों से संबंधित अपने लक्ष्यों की पहचान की है। आपके सामने कई लक्ष्यों का संग्रह है। क्या आप प्रत्येक लक्ष्य को समान प्राथमिकता का मान सकते हैं? नहीं, ऐसे लक्ष्य होंगे, जो दूसरे लक्ष्यों की तुलना में अधिक महत्वपूर्ण हैं, जिन पर आपको तुरंत ध्यान देने की आवश्यकता है। आपको प्रत्येक लक्ष्य के लिए प्राथमिकता तय करनी होगी जो आपके मूल्यों, परिवार की मांग, आपके संगठन के मिशन आदि पर निर्भर करती है। आपके बाह्य और आंतरिक वातावरण में बदलाव के अनुसार प्राथमिकताएं बदलती रहेंगी। इसलिए, प्राथमिकताएं तय करना एक कठिन अभ्यास है, यद्यपि असंभव नहीं है। आप अपने लक्ष्यों को निम्नलिखित चार समूहों में वर्गीकृत कर सकते हैं:

- i). अत्यधिक महत्वपूर्ण
- ii). महत्वपूर्ण
- iii). कम महत्वपूर्ण
- iv). बहुत कम महत्वपूर्ण

7.3.3 टास्क की प्राथमिकता - पारेतो का सिद्धांत (THE PARETO'S PRINCIPLE): आपने अपने लक्ष्यों को प्राथमिकता के अनुसार निर्धारित कर लिया। आपके लक्ष्यों को भिन्न-भिन्न टास्क में विभाजित किया गया। आपने टास्क की प्राप्ति की दिशा में कार्य करना आरंभ कर दिया। लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु कार्य करने का आपका दैनिक अनुभव कैसा है? समय के उपयोग पर आपका विश्लेषण क्या दर्शाता है? समय के प्रभावी सदुपयोग को कैसे सुधारें? यहाँ पारेतो सिद्धांत को समझना का महत्वपूर्ण हो जाता है, जिसे इतालवी अर्थशास्त्री विलफ्रेडो पारेतो के नाम पर रखा गया है। उन्होंने एक चौंकाने वाले तथ्य की खोज की कि 20 प्रतिशत इतालवी लोगों के पास देश की 80 प्रतिशत संपत्ति है, जिसे 80/20 नियम कहा गया। दूसरे शब्दों में, किसी दिए गए समूह का सबसे महत्वपूर्ण या सार्थक वस्तु अपेक्षाकृत समस्त का छोटा हिस्सा है (अडायर, वर्ष 1989)। हम इस सिद्धांत का उपयोग कई क्षेत्रों में देखते हैं। किसी भी संगठन में 80 प्रतिशत उत्पादकता के लिए बीस प्रतिशत कर्मचारी जिम्मेदार होते हैं। या 80 फीसदी खरीदारी के लिए बीस प्रतिशत ग्राहक जिम्मेदार होते हैं। उपरोक्त सिद्धांत समय प्रबंधन में बहुत अधिक उपयोगी हैं: जैसे आपके समय या गतिविधि का बीस प्रतिशत आपकी 80 प्रतिशत उत्पादकता या परिणाम के लिए जिम्मेदार होगा। आपकी उत्पादकता में सुधार का रहस्य क्या है? उन 20 प्रतिशत गतिविधियों या टास्क की पहचान करें, जो आपकी उत्पादकता या परिणाम में योगदान करते हैं। इन गतिविधियों पर ध्यान केंद्रित करें। यदि आप अपना 15-20% समय इन गतिविधियों को दे सकते हैं, तो आपके उत्पादकता के स्तर में निश्चित रूप से वृद्धि होगी। इसका अर्थ है, आपको उन 80 प्रतिशत गतिविधियों की पहचान करनी होगी जिनसे केवल 20 प्रतिशत परिणाम प्राप्त होते हैं तथा उनमें से कुछ से छुटकारा पाने के तरीके खोजने का प्रयास करें। सभी से छुटकारा पाना संभव नहीं है। परंतु इनमें से कम से कम 25-30 प्रतिशत से छुटकारा पाना संभव है।

7.3.4. टास्क की प्राथमिकता- समय प्रबंधन ग्रिड का उपयोग

अति आव	महत्वपूर्ण नहीं और आवश्यक टास्क	महत्वपूर्ण और अति आवश्यक टास्क
अति आवश्यक	महत्वपूर्ण नहीं और अति आवश्यक टास्क नहीं	महत्वपूर्ण और अति आवश्यक टास्क नहीं
	महत्वपूर्ण नहीं	महत्वपूर्ण

चित्र 1: समय प्रबंधन ग्रिड

आपके द्वारा एक दिन में किए जाने वाले विभिन्न टास्क के लिए प्राथमिकताएं निर्धारित करने के सबसे आसान तरीकों में से एक यह है कि उन्हें उनके महत्व और तात्कालिकता के अनुसार वर्गीकृत किया जाए। यह महत्व और तात्कालिकता के आधार पर टास्क को ग्रिड पर दर्शा कर प्राप्त किया जा सकता है। परिणामी समय प्रबंधन ग्रिड में चार चतुर्थांश होंगे (चित्र 1)। आपको महत्वपूर्ण टास्क और अति आवश्यक टास्क के बीच का अंतर जानना होगा। महत्वपूर्ण टास्क का अर्थ है वे गतिविधियाँ, जो उत्पादकता में योगदान करती हैं। यह आवश्यक नहीं कि अति आवश्यक टास्क हमेशा उत्पादकता में योगदान दें। इसलिए, प्रत्येक कार्य दिवस के आरंभ होने से पहले, उस दिन की जाने वाली सभी टास्क की एक सूची बनाएं। आपको प्रत्येक टास्क को ध्यान से देखना होगा और उसे निम्नलिखित चतुर्थांशों या श्रेणियों में से किसी एक के अंतर्गत रखना होगा:

1. महत्वपूर्ण और अति आवश्यक टास्क।
2. महत्वपूर्ण और अति आवश्यक टास्क नहीं।
3. महत्वपूर्ण नहीं और आवश्यक टास्क।
4. महत्वपूर्ण नहीं और अति आवश्यक टास्क नहीं।

महत्वपूर्ण और अति आवश्यक: ये टास्क महत्वपूर्ण और अति आवश्यक दोनों हैं। इस श्रेणी के अंतर्गत आने वाली गतिविधियों की समय सीमा होती है और इन्हें समस्या या संकट प्रबंधन के रूप में देखा जा सकता है। हो सकता है आप इन गतिविधियों पर अधिक ध्यान देने दें जो आपकी उत्पादकता में केवल कुछ हद तक योगदान दे सकती हैं। जबकि, ये टास्क आपके तनाव के स्तर को बढ़ा सकते हैं। प्रभावशाली प्रबंधक इस श्रेणी के अंतर्गत आने वाली गतिविधियों में कटौती करने का प्रयास करते हैं ताकि वे "महत्वपूर्ण और अति आवश्यक नहीं" टास्क पर अधिक ध्यान केंद्रित कर सकें। इस श्रेणी के अंतर्गत आने वाली कुछ गतिविधियाँ दूसरों को सौंपी जा सकती हैं।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीएईएम)

महत्वपूर्ण और अति आवश्यक नहीं: प्रभावशाली प्रबंधक इस श्रेणी के अंतर्गत आने वाले टास्क पर ध्यान केंद्रित करते हैं। इस श्रेणी के अंतर्गत आने वाली गतिविधियों में नियोजन, रिस्ते स्थापित करना, नवीनीकरण करना तथा संवृद्धि और विकास के नए अवसरों की खोज करना शामिल हैं। अतः इस श्रेणी के अंतर्गत आने वाले टास्क आपकी उत्पादकता में योगदान के संदर्भ में महत्वपूर्ण हैं लेकिन अति आवश्यक नहीं हैं। उनकी कोई समय सीमा नहीं होती है। टास्क के कम अति आवश्यकता के कारण, आपके द्वारा उन्हें आरंभ किए जाने की संभावना कम होती है और उन्हें स्थगित करते रहते हैं जिसके परिणामस्वरूप भारी नुकसान हो सकता है। कर्मचारी के दीर्घकालिक संवृद्धि और विकास के लिए इन टास्कों पर ध्यान देना आवश्यक है।

महत्वपूर्ण नहीं परंतु अति आवश्यक: इस श्रेणी के अंतर्गत आने वाले टास्क पर तत्काल ध्यान देने की आवश्यकता है परंतु ये टास्क उत्पादकता में बहुत कम योगदान करते हैं। वास्तव में हम इन टास्कों पर अधिक ध्यान और समय देने के लिए ललचाते हैं क्योंकि इन्हें पूरा करने के लिए हमपर अधिकारियों या सहकर्मियों का दबाव होता है। एक प्रभावशाली प्रबंधक इन कार्यों से निपटेगा लेकिन उन्हें जल्दी से जल्दी पूरा करेगा।

महत्वपूर्ण नहीं और अति आवश्यक नहीं: इन टास्कों को नियमित कार्य के रूप में जाना जाता है, जिसमें आपका अधिकांश समय लगता है। आपको इन्हें करना आसान लग सकता है और परिणामस्वरूप आप अपना अधिकांश समय इन गतिविधियों पर व्यतीत करते हैं। लेकिन इन टास्कों को कम प्राथमिकता दी जानी चाहिए तथा जब आपके पास समय हो तब की जानी चाहिए। एक प्रभावशाली कर्मचारी इन गतिविधियों पर ध्यान केंद्रित करने में समय बर्बाद नहीं करेगा।

7.3.5 टास्क निर्धारण (समय सारणी): कार्यक्रम समय सारणी या "टू डू लिस्ट" का तात्पर्य उन गतिविधियों या टास्क सूची से है जिन्हें उनकी अपेक्षित तिथि या आरंभ करने के समय तथा पूर्ण किए जाने के समय के विवरण के साथ बनाया जाता है। आपको टास्क का मासिक, साप्ताहिक और दैनिक कार्यक्रम तैयार करना होगा। मासिक कार्यक्रम समय सारणी आपको लंबी अवधि में पूर्ण किए जाने वाले टास्कों का विवरण देगा जबकि साप्ताहिक और दैनिक कार्यक्रम समय सारणी आपको छोटी अवधि में पूर्ण किए जाने वाले टास्कों का विवरण देगा। प्राथमिकताओं के साथ दैनिक कार्यक्रम समय सारणी का एक उदाहरण तालिका 1 में दिया गया है।

तालिका 1: प्राथमिकताओं के साथ दैनिक कार्यक्रम

समय	टास्क
9.30 सुबह	किसानों का प्रशिक्षण (महत्वपूर्ण और अति आवश्यक)
10.00 सुबह	किसानों का प्रशिक्षण (महत्वपूर्ण और अति आवश्यक)
10.30 सुबह	किसानों का प्रशिक्षण (महत्वपूर्ण और अति आवश्यक)
11.00 सुबह	पत्रों के उत्तर देना (महत्वपूर्ण नहीं लेकिन अति आवश्यक)
11.30 सुबह	पत्रों के उत्तर देना (महत्वपूर्ण नहीं लेकिन अति आवश्यक)
12.00 दोपहर	संयुक्त निदेशक के साथ बैठक (महत्वपूर्ण नहीं अति आवश्यक नहीं)
12.30 अपराह्न	संयुक्त निदेशक के साथ बैठक (महत्वपूर्ण नहीं अति आवश्यक नहीं)
1.00 अपराह्न	दोपहर का भोजन
1.30 अपराह्न	दोपहर का भोजन
2.00 अपराह्न	अगले कार्यक्रम की योजना (महत्वपूर्ण और अति आवश्यक नहीं)
2.30 अपराह्न	अगले कार्यक्रम की योजना (महत्वपूर्ण और अति आवश्यक नहीं)
3.00 अपराह्न	अगले कार्यक्रम की योजना (महत्वपूर्ण और अति आवश्यक नहीं)
3.30 अपराह्न	प्रशासनिक लोगों के साथ चर्चा (महत्वपूर्ण नहीं और अति आवश्यक नहीं)
4.00 अपराह्न	प्रशासनिक लोगों के साथ चर्चा (महत्वपूर्ण नहीं और अति आवश्यक नहीं)
4.30 अपराह्न	अन्य एएच पदाधिकारियों के साथ बैठक (महत्वपूर्ण और अति आवश्यक नहीं)
5.00 अपराह्न	अन्य एएच पदाधिकारियों के साथ बैठक (महत्वपूर्ण और अति आवश्यक नहीं)

7.3.6. दैनिक कार्यक्रम समय सारणी या 'टू डू लिस्ट' का महत्व: \$ 25,000* की सलाह

क्या आप निःशुल्क सलाह लेना चाहते हैं, जिसकी कीमत \$ 25,000 है? तो फिर न केवल इसे ध्यान से पढ़ें, बल्कि अभ्यास भी करें, यह आपके जीवन को बदल सकता है। श्री चार्ल्स एम. श्वाब बेथलहम स्टील कंपनी के अध्यक्ष थे। वह प्रबंधन सलाहकार आइवी ली के साथ रात्रिभोज कर रहे थे। बातचीत के दौरान श्री श्वाब ने प्रबंधन सलाहकार को चुनौती दी। "मुझे वह रास्ता दिखाओ जिससे अधिक कार्य किया जा सके... अगर यह उपाय कारगर होता है, तो मुझ से जितना हो पाएगा उतना भुगतान करूंगा।" क्या आप प्रबंधन सलाहकार द्वारा दिखाए गए रास्ते का अनुमान लगा सकते हैं? उन्होंने श्री श्वाब को केवल कागज के कुछ टुकड़े सौंपे और निम्नलिखित निर्देश दिए:

* Source: Engstrom and Mackenzie, (1967)



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- उन सभी कार्यों की सूची बनाएं जिन्हें आप कल पूरा करना चाहते हैं।
- उपरोक्त कार्यों को उनके महत्व के क्रम में क्रमित करें।
- क्रम एक के टास्क पर कार्य करना आरंभ करें और अगला टास्क आरंभ करने से पहले उसे पूरा करें तथा यह प्रक्रिया शाम तक जारी रखें।
- यहां तक कि अगर आप उन सभी टास्क को पूरा करने में विफल रहते हैं जिनकी आपने योजना बनाई थी, तो चिंता न करें, आपने सबसे महत्वपूर्ण टास्क को पूरा कर लिया होगा।
- आपकी सफलता का रहस्य उपरोक्त प्रणाली के दैनिक उपयोग पर निर्भर करता है।
- उपरोक्त प्रणाली पर आश्वस्त होने के बाद, अपने कर्मचारियों को इसे आजमाने दें।
- एक बार जब आप उपरोक्त प्रणाली की जांच कर लें, तो मुझे उस राशि का चेक भेज दें, जो उपरोक्त विचार का उचित मूल्य है।

आपको यह जानकर आश्चर्य होगा कि मिस्टर श्वाब ने कुछ सप्ताह बाद आइवी ली को \$25,000/- का चेक भेजा। यह कहा जाता है कि श्री श्वाब ने उपरोक्त समय प्रबंधन पाठ को अपने व्यावसायिक करियर में अब तक के सबसे लाभदायक पाठों में से एक माना।

7.3.7 समय निर्धारण के साधन

कई साधन या सहायता उपलब्ध हैं जिनका उपयोग समय नियोजन और समय निर्धारण में किया जा सकता है। क्या आपके पास ऐसी कोई प्रणाली है, जो आपको अपने लक्ष्य, टास्क, आगामी कार्यक्रमों, बैठकों(अपॉइंटमेंट) आदि की योजना बनाने और उन्हें रिकॉर्ड करने में सहायता करती है और जो समय के प्रभावी प्रबंधन के लिए आवश्यक है? आप में से कुछ लोग इस प्रयोजन के लिए पारंपरिक डायरी या व्यक्तिगत आयोजक का उपयोग कर सकते हैं, यद्यपि हाल के दिनों में कई लोग इलेक्ट्रॉनिक प्लानर और कंप्यूटर का उपयोग कर रहे हैं। आप वर्तमान में जो भी साधन उपयोग कर रहे हैं या भविष्य में आप उपयोग करना चाहते हैं, आपको एक भौतिक प्रणाली विकसित करनी होगी जिसके माध्यम से आप अपनी योजना और अपने कार्यक्रम समय के निर्धारण की सभी जानकारी संग्रहीत और पुनर्प्राप्त कर सकते हैं। आदर्श रूप से, ऐसी प्रणाली के निम्नलिखित तीन अंग होने चाहिए:

- दीर्घकालिक और अल्पकालिक लक्ष्य।
- मासिक, साप्ताहिक और दैनिक टास्क।
- महत्वपूर्ण पते, टेलीफोन नंबर, ई-मेल आईडी आदि के डेटा।

दीर्घकालिक और अल्पकालिक लक्ष्य: इसमें आपके जीवन के प्रमुख क्षेत्रों की प्राथमिकताओं सहित दीर्घकालिक और अल्पकालिक लक्ष्यों से संबंधित डेटाबेस का संग्रह होना चाहिए। आपको अपने लक्ष्यों से

संबंधित डेटा हमेशा अपने साथ रखने की आवश्यकता नहीं है, क्योंकि आपको इसे प्रत्येक दिन देखने की आवश्यकता नहीं है।

मासिक, साप्ताहिक और दैनिक टास्क: आदर्श रूप से आपको मासिक, साप्ताहिक और दैनिक योजना तैयार करनी होगी। मासिक और साप्ताहिक योजना लंबी अवधि में प्राप्त किए जाने वाले टास्क और परिणाम को दर्शाएंगे। आपकी दैनिक योजना आपको प्राथमिकताओं सहित टास्क, परिणाम जिसे प्राप्त किए जाने हैं, बैठकों और अपॉइंटमेंटों के बारे में अधिक जानकारी देगी।

अन्य जानकारी: आपको टास्क की सिद्धि से संबंधित महत्वपूर्ण लोगों की सभी जानकारी जैसे पते, टेलीफोन नंबर, ई-मेल आईडी, फैक्स नंबर दर्ज करनी होगी।

7.3.8 बहानेबाजी (टालमटोल) से निपटना: बहानेबाजी (टालमटोल) का तात्पर्य कार्य को स्थगित करने या टालने से है जिसे आज या अभी किया जाना था। यह समय सीमा से पहले कार्य को पूरा नहीं करने तथा समय सीमा के अंतिम छण तक प्रतीक्षा करने की प्रवृत्ति को भी दर्शाता है। यह 'मैं इसे कल करूँगा' की मानसिकता है और यह 'कल' कभी नहीं आता है। इसे 'परेशानी आरंभ होने' की समस्या भी कहा जा सकता है। कार्य को आरंभ करने या पहल करने में बहुत लोगों को समस्या होती है। एक बार जब वे कार्य को आरंभ कर देते हैं, तो वह सुचारू रूप से चलता रहता है। अध्ययनों से पता चलता है कि 90 प्रतिशत से अधिक लोग बहानेबाजी (टालमटोल) से संबंधित समस्याओं का सामना करते हैं। बहानेबाजी करने वालों में से लगभग 25-30 प्रतिशत को चिरकालिक बहानेबाजों के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है। अच्छी बात यह है कि थोड़े से प्रयासों और प्रशिक्षण द्वारा लोगों की इस समस्या का हल 60-70 प्रतिशत से अधिक तक किया जा सकता है। बुरी बात यह है कि जिन लोगों को यह समस्या है, उनमें से कम से कम 80 प्रतिशत लोगों के लिए बहानेबाजी करने के महंगे नकारात्मक परिणाम हो सकते हैं।

हम में से कई लोग उच्च प्राथमिकता वाले टास्क पर ध्यान केंद्रित करने की बजाय कम प्राथमिकता वाले टास्क को समय देना पसंद करते हैं। यह व्यवहार भी बहानेबाजी से संबंधित है। अतः, यदि आप कठिन लेकिन उत्पादक कार्यों की उपेक्षा करके आसान कार्यों को समय देते हैं, तो आपको एक बहानेबाज के रूप में जाना जा सकता है।

7.3.9. बहानेबाजी (टालमटोल) पर काबू पाने की रणनीति:

अपनी समस्याओं को समझें: यदि आप वास्तव में बहानेबाजी (टालमटोल) को एक समस्या समझते हैं और इसके लिए आप जिम्मेदार हैं, तो आप इससे निजात पाने के रास्ते पर हैं। अक्सर लोगों को बहानेबाजी के परिणामों का एहसास नहीं होता है। एक बहानेबाज के रूप में, आप कार्य पूरा करने की समय सीमा को पार कर सकते हैं और साथ ही आपको अपराधबोध, हताशा और उदासी के रूप में



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

भावनात्मक दर्द भी मिलता है। इसके अलावा ऐसे सनहरे अवसरों को खो देते हैं जो आपके व्यक्तिगत और करियर के विकास में सहायक होते हैं।

कारण का विश्लेषण करें और मूल कारण से निपटें: यद्यपि बहानेबाजी के कई कारण हैं, आपको पता होना चाहिए कि आपके जीवन में बहानेबाजी करने का कारण क्या है। आपको अपने जीवन का विश्लेषण करने और कारणों की पहचान करने की आवश्यकता है। उन्हें एक पेपर पर लिखें। संभावित कारण विफलता या अनिर्णय का डर या कार्य पर ध्यान केंद्रित करने में कठिनाई आदि हो सकते हैं।

उचित नियोजन तथा कार्य निर्धारण(कार्यक्रम की समय सारणी): कार्य का संपूर्ण नियोजन और समय-निर्धारण निश्चित रूप से उन कार्यों जिन्हें आगे के लिए स्थगित किया जा सकता है को पहचानने के माध्यम से बहानेबाजी से निजात पाने में आपकी सहायता करेगा। न केवल उन्हें अपने मासिक, साप्ताहिक या दैनिक कार्यक्रम का हिस्सा बनाएं, बल्कि उन्हें पूरा करने पर भी विशेष ध्यान दें।

दूसरों को कार्य सौंपें या उनकी सहायता लें: यह उन कार्यों को करने का सबसे आसान तरीका है जो आप किसी न किसी कारण से नहीं कर पाते हैं। जिन कार्यों को आप उबाऊ समझते हैं, दूसरों के लिए वे दिलचस्प और पुरस्कृत हो सकते हैं। कुछ मित्रों, परिवार के सदस्यों या सहकर्मियों को ढूंढना हमेशा संभव होता है, जिन्हें आप बिना किसी अतिरिक्त लागत के कुछ कार्यों को सौंप सकते हैं। दूसरा तरीका यह हो सकता है कि आप अपने कार्य के बोझ को बांटने के लिए दूसरों की सहायता लें। आपका अनुभव बताएगा कि किसी मित्र या सहकर्मी के साथ मिलकर किया गया नीरस कार्य भी मजेदार या दिलचस्प बन सकता है।

स्वयं द्वारा निर्धारित समय सीमा का पालन करें: यदि आप प्रत्येक कार्य के लिए समय सीमा निर्धारित करते हैं तो आप टालमटोल को काफी हद तक दूर कर सकते हैं। यदि यह काम नहीं करता है, तो अपने मित्रों या सहकर्मियों को निर्धारित समय सीमा बताएं जो आपकी प्रगति की सख्ती से निगरानी करने के इच्छुक हैं। आप उस प्रकार के व्यक्ति हो सकते हैं जो स्वयं द्वारा निर्धारित आंतरिक समय सीमा की बजाय बाहरी समय सीमा को अधिक अच्छी प्रतिक्रिया देंगे।

स्वयं को स्वीकारें: आपको स्वयं पर ज्यादा सख्ती नहीं करनी चाहिए। कार्य को टालने की आदत को बदलने के लिए उचित समय दें। असफल होने पर और हारने पर स्वयं पर भरोसा रखें। अपने आप को क्षमा करें तथा असफलताओं के मामले में नए जोश के साथ फिर से कार्य को आरंभ करें।

कार्य को जल्दी से जल्दी आरंभ करें: कार्य को आरंभ करने के लिए 'अच्छे मूड' या 'सही समय' या 'प्रेरणा' या 'अनुकूल वातावरण' की प्रतीक्षा न करें। बल्कि, जल्दी से जल्दी कार्य करना आरंभ करें। आप बाद में कार्य की गुणवत्ता में सुधार कर सकते हैं।

अपनी क्षमता को पहचानें: अपनी क्षमता से हटकर कुछ हासिल करने की कोशिश न करें। एक दिन या सप्ताह या महीने में क्या किया जा सकता है और क्या हासिल किया जा सकता है, इसके बारे में स्वयं से उचित अपेक्षाएँ रखें।

व्याकुलता और रुकावटों को कम करें: इस आधुनिक युग में टालमटोल का एक कारण "प्रौद्योगिकी के प्रति व्याकुलता" है। इंटरनेट, मोबाइल फोन और व्हाट्सएप के इस इलेक्ट्रॉनिक युग में कोई भी आसानी से व्याकुलता की दवा का आदी हो सकता है, यदि वह अनुशासित नहीं है। हम उस आनंद के लिए प्यासे हैं जो हमें बिना सोचे समझे वेब पर सर्फ करने या फोन पर रहने से मिलता है। आधुनिक प्रौद्योगिकियों के माध्यम से, हम अपने आस-पास के लोगों और दुनिया से हमेशा जुड़े रहते हैं, जिसके परिणामस्वरूप सूचना का अधिभार होता है और हमारा समय बर्बाद होता है। परिणाम कार्य की उत्पादकता कम होती है।

आपको बिना निर्धारित कार्यक्रम के आने वाले आगंतुकों और अनावश्यक फोन कॉल को दृढ़ता से 'ना' कहकर अपने कार्य में आने वाली रुकावटों को कम करना चाहिए। साथ ही अपने कार्यस्थल को ध्वनि प्रदूषण और अन्य प्रकार की अशांति से मुक्त रखने की व्यवस्था करें। साथ ही अपने दिमाग को इस तरह प्रशिक्षित करें कि आप दिन में अनावश्यक सपने देखने से बचें और कार्य पर ध्यान केंद्रित कर सकें। भविष्य की चिंता में अपना समय बर्बाद न करें, क्योंकि चिंता करने से आप कुछ भी हासिल नहीं कर सकते। अपना कार्य करें और अपने अच्छे काम के लिए पुरस्कार की उम्मीद करें।

7.3.10 समय बचत करने की तकनीक

आराम करना सीखें और जल्दी न करें: हम समय प्रबंधन मॉड्यूल के अंतिम सत्र में आ गए हैं। इस सत्र में आप समय बचत करने की तकनीकों के बारे में जानेंगे। अब तक हमने समय प्रबंधन के विभिन्न पहलुओं को देखा है। समय बचाने के लिए विभिन्न तकनीकों की जांच करने से पहले, हमें पता होना चाहिए कि समय प्रबंधन के सभी पद्धतियों और तकनीकों का अभ्यास करने का अंतिम परिणाम क्या होगा? क्या आप पर समय के प्रति अधिक जुनून सवार हो जाएगा, जिसके परिणामस्वरूप अधिक क्रोध और निराशा होगी? या आप अपनी जीवन शैली में बदलाव करेंगे ताकि आपके पास न केवल स्पष्ट लक्ष्य हों और आप प्राथमिकताओं पर ध्यान केंद्रित करें बल्कि आराम से समय के हर पल का आनंद भी लें? आपको न केवल उत्पादक गतिविधियों पर व्यतीत किए गए समय का आनंद लेना सीखना होगा, बल्कि उस समय का भी आनंद उठाना होगा जिसे आप कम उत्पादक और महत्वहीन गतिविधियों पर व्यतीत करते हैं। आप केवल कॉन्सट्रेंट खाकर नहीं जी सकते, आपको रफेज़ की भी जरूरत है जिसके बिना आपके स्वास्थ्य को खतरा होगा। यह महत्वपूर्ण है क्योंकि हम देख रहे हैं कि कई लोगों की जीवनशैली व्यस्त होती जा रही है। जीवन की अधिकांश गतिविधियां समयबद्ध हो गई हैं और 'हर जगह जल्दी, जल्दी और जल्दी' का शोर है। अधिकांश लोगों के पास आराम से कुछ भी करने के लिए पर्याप्त समय नहीं होता है।

ऐसे लोगों के लिए भोजन करना भी बाधा या आवश्यक बुराई बन गया है। आपको अपने संगठन और अपने परिवार के सदस्यों, दोनों के साथ समस्या हो सकती है तथा साथ ही आपका स्वास्थ्य खराब हो सकता है यदि आप बहुत जल्दी या जल्दबाजी में कार्य करते हैं। ऐसी गलतियों को सुधारने में अधिक समय लगेगा। अतः इस अच्छे नियम याद रखें कि 'सब कुछ जल्दबाजी में न करें बल्कि महत्वपूर्ण कार्यों को सही प्रकार से और आराम से करें'।

प्रभावशाली निर्णय लेना: बहुत समय बर्बाद होता है क्योंकि आप निर्णय लेने का मन नहीं बनाते हैं। कई बार सही निर्णय लेने के लिए आपको कुछ और जानकारी की प्रतीक्षा करनी पड़ती है और इसे निर्णय न लेना नहीं कहा जा सकता है। परंतु अगर आप निम्नलिखित कार्यों को करते हैं तो आप बहुत समय बर्बाद करते हैं:

- I. महत्वहीन और मामूली मामलों पर निर्णय संबंधित अध्ययन और विश्लेषण के लिए अधिक समय व्यतीत करना।
- II. त्वरित लेकिन अनुचित निर्णय जिसका परिणाम धन, समय और संसाधनों की बर्बादी है।
- III. सभी प्रासंगिक जानकारियां उपलब्ध होने पर भी निर्णय लेने में देरी करना।

इसलिए बिना विलंब किए सही निर्णय लेना सीखें जिससे समय की बहुत बचत होती है और संसाधनों की बर्बादी से भी बचा जा सकता है। जब आप को संदेह हो, तो आप समाधान के लिए अपने सहयोगियों और दोस्तों से सलाह ले सकते हैं।

आवश्यकता पड़ने पर "ना" कहना सीखें: सबसे सस्ती लेकिन प्रभावशाली समय प्रबंधन तकनीकों में से एक दो अक्षरों वाला शब्द "नहीं" है। आप बहुसंख्यकों में से एक हो सकते हैं जो दूसरों की मांगों को आसानी से 'ना' नहीं कह सकते हैं जबकि आप पहले से ही बहुत काम के बोझ तले दबे हैं। मूल कारण यह है कि आप सभी को खुश करना चाहते हैं और किसी को ठेस नहीं पहुंचाना चाहते हैं। अधिक संभावना है कि अन्य लोग आपके व्यवहार का लाभ उठाते हैं और आपको कई अनुत्पादक कार्य करने को कहते हैं, जो आपकी समग्र दक्षता को प्रभावित करेंगे। ना कहने के लिए आप निम्नलिखित रणनीतियों का उपयोग कर सकते हैं:

- i). यदि आप सीधे 'ना' नहीं कह सकते तो अपना निर्णय लेने के लिए और अधिक समय की मांग करें।
- ii). 'ना' कहने का कारण बताते हुए 'ना' कहें।
- iii). 'ना' कहने के परिणामों के बारे में चिंतित न हों क्योंकि आप अपने समय का उपयोग सबसे उपयोगी और उत्पादक कार्यों के लिए करेंगे।
- iv). यदि आपको 'हां' कहने के लिए मनाने हेतु नए सिरे से प्रयास किए जाते हैं तो भी 'ना' कहने पर अड़े रहें।

- v). लचीला बनें और दृढ़ रहें तथा 'ना' या 'हां' कहने का निर्णय लेने से पहले अपनी बुद्धि का उपयोग करें।

अपने कार्यालय कक्ष को व्यवस्थित करें: अधिक संभावना है कि आपके कार्यालय या कार्यालय वातावरण में फाइलों, किताबों की ढेर एवं दस्तावेजों और डेस्कॉ के अव्यवस्थित होने की संभावना है। आप आसानी से कह सकते हैं कि मैं अपने कार्यालय वातावरण को व्यवस्थित करने में निम्नलिखित अति महत्वपूर्ण नियम का पालन नहीं करता: "प्रत्येक सामग्री के लिए स्थान और प्रत्येक सामग्री अपने स्थान पर"। आप अपने कार्यालय कक्ष को व्यवस्थित करने में कैसे सुधार कर सकते हैं? इसके लिए निम्नलिखित उपाय सुझाए गए हैं:

- i). फाइलों, किताबों, कागजों, पेपरवेट, पिन और पेपर क्लिप आदि से संबंधित अवांछित सामग्रियों को जमा करना जारी न रखें। आपको निरंतर अवांछित सामग्रियों को फेंकना होगा।
- ii). केवल उन्हीं पुरानी सामग्रियों को रखने में सावधानी बरतें, जो भविष्य में काम आ सकें।
- iii). सामग्रियों के भंडारण में आपको निम्नलिखित सिद्धांत का पालन करना होगा: आपको उन वस्तुओं की जानकारी होनी चाहिए जिन्हें आपने संग्रहीत किया है और जब आपको किसी वस्तु की आवश्यकता हो तो बिना किसी समस्या के उसे पुनः प्राप्त करने में सक्षम होना चाहिए।
- iv). अपने कार्यालय डेस्क को साफ सुथरा रहने दें। इसका उपयोग फाइलों, किताबों, दस्तावेजों आदि के भंडारण के लिए न करें, बल्कि इसपर केवल उन्हीं वस्तुओं को रखें, जो वर्तमान कार्य को करने के लिए आवश्यक हैं।
- v). अपने कमरे और डेस्क को प्रतिदिन साफ करें।

प्रभावशाली फाइलिंग प्रणाली अपनाएं: आपको बहुत सारी रिपोर्ट, पत्र, जापन, किताबें आदि प्राप्त होती होंगी और संभावना है कि आप उन्हें दर्ज करने व उन्हें क्रम में रखने में विफल रहते होंगे, जिसके परिणामस्वरूप वे गुम हो सकती हैं और साथ ही आवश्यकता पड़ने पर उन्हें खोजने में कठिनाई होती है। आपकी फाइलिंग प्रणाली में सुधार के लिए सुझाव इस प्रकार हैं:

- i). अपने कार्यालय कार्य की आवश्यकता अनुसार फाइलिंग प्रणाली विकसित करें जिसमें प्रत्येक श्रेणी के कार्य, ग्राहकों आदि के लिए अलग-अलग फाइलें बनाना शामिल हों। यह प्रणाली कुछ ही मिनटों में किसी भी कागज, दस्तावेज या पुस्तक को पुनः प्राप्त करने के लिए पर्याप्त रूप से कुशल होगी।
- ii). जल्दी से जल्दी संभव समय में उचित फाइल में ढीले कागजातों को फाइल करना सुनिश्चित करें।
- iii). फाइलों का भंडारण आधुनिक फाइलिंग कैबिनेट में करें।
- iv). केवल उन्हीं दस्तावेजों को फाइल करें, जो कार्य उपयोगी हैं और भविष्य में संदर्भ के लिए आवश्यक हैं तथा उन दस्तावेजों और फाइलों को निकाल(निपटान कर दें) दें, जिनकी अब आवश्यकता नहीं है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

मेल, पेपर आदि का प्रभावशाली ढंग से संभालाई: क्या यह संभव है कि एक दिन आप कागज रहित कार्यालय की स्थिति में पहुंच जाएंगे? क्या कंप्यूटर, इंटरनेट, फैक्स, ई-मेल जैसी आधुनिक संचार प्रौद्योगिकियों ने कागजी कार्रवाई को काम कम किया है या बढ़ाया है? हैरानी की बात यह है कि उपरोक्त प्रौद्योगिकियों ने कागजी कार्रवाई को बढ़ाया है। कंप्यूटर प्रिंटाउट, फोटोस्टेट मशीन, फैक्स मशीन आदि के कारण कागज के बढ़ते हुए आउटपुट को देखें। परिणामस्वरूप, आज आपको मेल, ज्ञापन, रिपोर्ट, किताबों और अन्य दस्तावेजों के माध्यम से भारी मात्रा में जानकारी प्राप्त हो रही है। ये कागज धूल जमा करने के अलावा आपके डेस्क में जमा होते जाते हैं। परिणाम प्रत्येक पेपर पर की जाने वाली कार्रवाई से संबंधित कार्य का एक बड़ा बैकलॉग तैयार हो जाता है। हममें से अधिकांश के पास आने वाले स्नेल मेल, ई-मेल, ज्ञापनों या अन्य महत्वपूर्ण दस्तावेजों को बांटने के लिए संगठित और कुशल प्रणाली नहीं है। आपको इस स्थिति के लिए भारी कीमत चुकानी होगी: जैसे अवसर खोना, खराब निष्पादन, निराश ग्राहक, महत्वपूर्ण रिपोर्ट या जानकारी प्रस्तुत करने में अत्यधिक देरी, सहकर्मियों या ग्राहकों के भरोसे को खोना और कार्रवाई करने में देरी के लिए पर्यवेक्षकों से फटकार। कागजातों व दस्तावेजों को प्रभावशाली ढंग से कैसे संभालें? निम्नलिखित सुझाव उपयोगी हो सकते हैं:

- i) आने वाले कागजातों से निपटने के लिए एक निश्चित समय सीमा निर्धारित करें।
- ii) कागजातों को पढ़ें और निम्नलिखित के आधार पर उनका निपटान करें:
 - a) **संभालें या निपटान करें:** महत्वपूर्ण कागजात, जिन पर आपको तुरंत ध्यान देने की आवश्यकता है।
 - b) **आगे बढ़ाएं:** ये ऐसे कागजात हैं जिन पर ध्यान देने की आवश्यकता है लेकिन दूसरों द्वारा ध्यान दिया जाना है।
 - c) **फाइल करें:** ये कागजात गैर-प्राथमिकता वाले कार्य से संबंधित हैं या भविष्य में संदर्भ के लिए आवश्यक हैं और उन पर आप बाद में कार्रवाई कर सकते हैं। भविष्य में जिन कागजातों पर कार्रवाई पूरी करनी है, मास्टर लिस्ट की अनुसूची में उन्हें दर्ज करें।
- iii) **'केवल एक बार संभालाई' नीति का अभ्यास करें:** यह देखा गया है कि पहली बार पढ़ने पर कम से कम 80 प्रतिशत मेल या ज्ञापन का जवाब दिया जा सकता है। इसका अर्थ यह है कि आपके 80 प्रतिशत मेल (स्नेल और ई-मेल) का उत्तर तुरंत और वहीं दिया जा सकता है। इस प्रकार 'केवल एक बार संभालाई' नीति के अंतर्गत, आप कागजात की संभालाई केवल एक बार करते हैं। यदि आप चाहते हैं कि यह आप के लिए उपयोगी हो, तो आपको कागजात पर कार्रवाई करना तभी आरंभ करना चाहिए, जब आपके पास कम से कम उन पर कार्रवाई करने के लिए पर्याप्त समय हो। यदि आपके पास समय नहीं है, तो मेल न खोलें।

प्रत्येक कार्य के लिए समय सीमा तय करें: देरी का एक मुख्य कारण कार्य पूरा करने की समय सीमा तय नहीं करना है। अपने कार्य और दूसरों को दिए गए असाइनमेंट के लिए समय सीमा तय करके, आप पार्किंसन नियम के लागू होने को रोकेंगे - कार्य पूर्ण करने के लिए उपलब्ध समय के साथ कार्य का बोझ बढ़ता जाएगा। साथ ही कार्य की प्रगति की नियमित निगरानी के माध्यम से 'फॉलो-अप' करना न भूलें ताकि आप कार्य को तय समय सीमा के अनुसार पूरा कर सकें।

कार्य प्रत्यायोजन सीखें: सभी योजनाबद्ध कार्यों और गतिविधियों को करने के लिए प्रत्येक दिन आपके पास केवल सीमित घंटे उपलब्ध हैं। आप अधिक कार्य एक दिन में कैसे कर सकते हैं? उत्तर है कार्य प्रत्यायोजन, जो समय बचत करने के प्रभावशाली तरीकों में से एक है। कार्य प्रत्यायोजन आपके उन महत्वपूर्ण कार्यों को करने के लिए समय देगा जो दूसरों द्वारा नहीं किया जा सकता है। प्रभावशाली कार्य प्रत्यायोजन के निम्नलिखित चरण हैं:

- i). यह तय करने के लिए कि कौन-कौन से टास्क या कार्य का प्रत्यायोजन किया जाना है, इसके लिए स्वयं में साहस, विश्वास की आवश्यकता है और विचार करके योजना बनाने की भी आवश्यकता है।
- ii). प्राधिकार और दिए गए संसाधनों सहित परिणाम के संदर्भ में दूसरों द्वारा पूरा किए जाने वाले कार्यों को परिभाषित करें।
- iii). नियमित कार्यों और उन गतिविधियों का प्रत्यायोजन अपेक्षाकृत आसान है, जिन्हें करने के लिए अधिक कौशल की आवश्यकता नहीं होती है। यद्यपि, उबाऊ और गैर-रोचक कार्यों का प्रत्यायोजन अधीनस्थों के बीच अभिप्रेरणा उत्पन्न नहीं कर सकता।
- iv). अधीनस्थों के कौशल का आकलन करने के बाद रोचक और महत्वपूर्ण कार्यों को प्रत्यायोजित करना सीखें, जो उनमें उच्च स्तर की प्रतिबद्धता और अभिप्रेरणा उत्पन्न करेगा।
- v). अधीनस्थों के प्रशिक्षण या कार्य करने के लिए आवश्यक कौशल विकास हेतु व्यवस्था करें।
- vi). प्रत्यायोजित कार्य की व्यवस्थित निगरानी और मूल्यांकन सुनिश्चित करें।

7.4 सारांश

समस्या समाधान व्यवहार समस्याओं को हल करने के लिए उठाए गए कदमों के दौरान सामने आने वाली समस्याओं पर किसी व्यक्ति की प्रतिक्रिया है। समस्या समाधान एक प्रक्रिया है जिसमें निम्नलिखित चरण हैं: समस्याओं को पहचानें और स्वीकार करें, समस्या को परिभाषित करें और उनके कारणों का पता लगाएं, वांछित स्थिति बताएं जो आप चाहते हैं, समाधान पर कार्य करें, विकल्पों का मूल्यांकन करें, समाधान लागू करें और समाधान का मूल्यांकन करें।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

समय प्रबंधन नियोजन और समय नियंत्रित करने की प्रक्रिया है ताकि कार्य और अन्य क्षेत्रों से संबंधित लक्ष्यों को प्राप्त करने में प्रभावशीलता और दक्षता प्राप्त की जा सके। तीन सबसे महत्वपूर्ण समय प्रबंधन पद्धतियां हैं- लक्ष्यों को निर्धारित करना, लक्ष्यों की प्राथमिकता और टास्क का कार्यक्रम(समय सारणी) बनाना। बहानेबाजी का मतलब आज या अभी किए जाने वाले कार्य को स्थगित करना या टालना है। यह तय समय सीमा से पहले कार्य पूरा न करने और समय सीमा के अंतिम छण तक प्रतीक्षा करने की प्रवृत्ति को भी दर्शाता है। यह यूनिट बहानेबाजी को दूर करने के विभिन्न रणनीतियों की भी व्याख्या करता है।

7.6 स्व-जांच अभ्यास/स्व-मूल्यांकन प्रश्न

1. समस्या समाधान व्यवहार से आप क्या समझते हैं?
2. आप क्षेत्रीय स्तर के विस्तार कर्मियों के समस्या समाधान व्यवहार में कैसे सुधार करेंगे?
3. आप अपने कार्य में किन-किन समय प्रबंधन समस्याओं का सामना करते हैं?
4. प्रभावी समय प्रबंधन प्रथाएं कौन-कौन सी हैं?
5. आप बहानेबाजी(टालमटोल) से कैसे निपटेंगे?

7.7 अन्य अध्ययन

1. एडैन, जे. (वर्ष 1988) इफेक्टिव टाइम मैनेजमेंट, रूपा एंड कंपनी, नई दिल्ली
2. बुज़ान, टी. (वर्ष 1993). द माइंड मैप बुक. बीबीसी बुक्स: लंदन.
3. इंगस्ट्रॉम, टी.डब्ल्यू. और आर.ए. मैकेंज़ी (वर्ष 1967). मेनेजिंग योर टाइम। जीएलएस: बॉम्बे.
4. राव, टी.वी. (वर्ष 1981). संगठनों में व्यवहारिक प्रक्रियाओं में समस्या समाधान तकनीक, पारीक व अन्य (वर्ष 1981); ऑक्सफोर्ड एंड आईबीएच पब्लिशिंग कंपनी: नई दिल्ली.
5. राव, टी.वी. वर्ष (1981). प्रबंधकीय प्रभावशीलता में मनोवैज्ञानिक कारक, पारीक व अन्य (वर्ष 1981); संगठनों में व्यवहार प्रक्रियाएं, ऑक्सफोर्ड और आईबीएच प्रकाशन कंपनी: नई दिल्ली।
6. स्मिथ, जे. (वर्ष 1998). एक बेहतर टाइम मैनेजर कैसे बनें। कोगन पेज इंडिया प्राइवेट लिमिटेड; नई दिल्ली.
7. स्टीवंस, एम. (वर्ष 1988). एक बेहतर समस्या समाधानकर्ता कैसे बनें, कोगन पेज इंडिया प्राइवेट लिमिटेड, नई दिल्ली.
8. टूर्नियर, पी. (वर्ष 1965). द एडवेंचर ऑफ़ लिविंग, हार्पर एंड रो: न्यूयॉर्क.
9. विजयरागवन, के., प्रेमलता सिंह और मोनिका वासन (वर्ष 2003), प्रबंधन विकास: विस्तार और विकास पेशेवरों के लिए प्रशिक्षण मॉड्यूल, कृषि विस्तार मंडल, आईएआरआई, नई दिल्ली.

यूनिट 8 तनाव प्रबंधन

मुख्य विशेषताएं

- तनाव और संगठन में कार्य के तनाव की अवधारणा
- विस्तार पेशेवरों पर लागू होने वाले तनाव के स्रोत
- तनाव के लक्षण और परिणाम
- तनाव पर आने वाली संगठन की लागत
- तनाव के प्रबंधन की रणनीतियाँ
- तनाव को कम करने के लिए संगठनात्मक हस्तक्षेप
- निष्कर्ष
- अपनी प्रगति जांचें
- अग्रिम पठन

8.0 उद्देश्य



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

यूनिट के अंत में, सफल छात्र को इस स्थिति में होना चाहिए कि वह:

- तनाव प्रबंधन के अर्थ और महत्व की व्याख्या कर सके।
- कार्य के तनाव में योगदान देने वाले विभिन्न कारकों पर चर्चा कर सके।
- तनाव के लक्षणों को पहचान सके और उनका मूल्यांकन कर सके।
- कार्य के तनाव प्रबंधन के लिए विभिन्न रणनीतियों का मूल्यांकन कर सके।

8.1 प्रस्तावना

तनाव को 'अदृश्य रोग' के रूप में संदर्भित किया गया है जो शरीर की प्रतिरक्षा प्रणाली को कमजोर करता है। तनाव कार्यस्थल और कार्य उत्पादकता को प्रभावित करता है। भूख और प्यास की तरह तनाव भी जीवन का एक अनिवार्य हिस्सा है। इसे हम अपने जीवन की कई गतिविधियों में अनुभव करते हैं। यद्यपि तनाव हमारे दैनिक जीवन का एक अभिन्न अंग है, लेकिन इसे बहुत कम आंका और समझा जाता है। आने वाले वर्षों में, हमारी सफलता, स्वास्थ्य और खुशी काफी हद तक हमारे द्वारा सामना किए जाने वाले तनावों से सफलतापूर्वक निपटने की हमारी क्षमता पर निर्भर होगी। खराब स्वास्थ्य, अवसाद, आत्म-सम्मान को क्षति और कम उपलब्धि तनावपूर्ण स्थितियों से निपटने में हमारी विफलता का परिणाम होगा। "तनाव में स्थिरता" वह गुण है जो सफल लोगों को क्रम में सबसे नीचे वाले लोगों से अलग करता है। दबाव के एक निश्चित सीमा से अधिक हो जाने पर दैनिक दिनचर्या में किसी भी प्रकार का तनाव भावनात्मक संकट बन जाता है। सामान्यतः, हमारी दिनचर्या में कोई भी बदलाव तनाव का एक संभावित कारण बन जाता है। तनाव से हमारे मन की शांति भंग हो सकती है। तनाव हमारे शारीरिक स्वास्थ्य के साथ भी खिलवाड़ कर सकता है जिससे सिरदर्द हो सकता, दिल का दौरा पड़ सकता है, आदि। अनुकूलतम तनाव जीवन का सार है, यह जीने की अभ्यास की मास्टर कुंजी है। जब हम इस तनाव, इसके कारणों और लक्षणों को समझेंगे, तभी हम इस पर काबू पा सकते हैं तथा तनाव को एक मित्र के रूप में मानकर सकारात्मक बदलाव लाने के लिए इसे एक शक्ति के रूप में उपयोग कर सकते हैं।

¹प्रमुख (e-mail id: head_exten@iari.res.in)

² वैज्ञानिक (e-mail id: sudiptaiari@gmail.com)

तनाव हर जगह अधिक से अधिक लोगों को प्रभावित कर रहा है, इसलिए तनाव प्रबंधन वास्तविक आवश्यकता प्रतीत होती है। तनाव अपरिहार्य है और एक निश्चित मात्रा में वांछनीय भी है। तनाव जीवन का मसाला है और हमें गर्भ से लेकर कब्र तक तनाव के साथ जीना है। तनाव सदियों की बीमारी है। संगठनों की बढ़ती चिंता स्वास्थ्य और उत्पादकता पर तनाव का प्रभाव है। विस्तार संगठन भी तनाव से प्रभावित हो रहे हैं, विशेष रूप से कृषि के बदलते परिदृश्य और मांग आधारित विस्तार के संदर्भ में। तनाव का सामना करने और प्रबंधन करने की क्षमता विकसित करना व्यक्ति को प्रभावशाली, स्वस्थ और सुखी

बनाता है। तनाव शारीरिक, मानसिक, सामाजिक और भावनात्मक स्वास्थ्य को प्रभावित करता है। मानसिक विकार इस सदी का संकट हैं। तनाव मुक्त जीवन के लिए कोई जादूई छड़ी का फार्मूला या तकनीक नहीं है। लेकिन, हाँ, तनाव को कम करने के लिए निश्चित रूप से सिद्ध तकनीकें हैं।

8.2 तनाव और संगठन में कार्य के तनाव की अवधारणा

तनाव को परिभाषित करने के तीन प्रमुख दृष्टिकोण हैं। पहले दृष्टिकोण में, तनाव को प्रतिक्रिया के रूप में देखा जाता है। तनाव किसी भी मांग के प्रति शरीर की गैर-विशिष्ट प्रतिक्रिया है। दूसरे दृष्टिकोण में, तनाव को एक उत्तेजना के रूप में देखा जाता है और इसे पर्यावरणीय कारकों के रूप में परिभाषित किया जाता है जो अस्वस्थ व्यक्तिगत प्रतिक्रियाओं को उत्तेजित करते हैं। तीसरे दृष्टिकोण में, तनाव को उत्तेजना, प्रतिक्रिया और हस्तक्षेप करने वाले वेरिबलों की एक संपूर्ण घटना के रूप में देखा जाता है। घटना केवल तभी तनावपूर्ण हो सकता है जब व्यक्ति उसे लेन-देन संबंधी दृष्टिकोण को अपनाते हुए तनावपूर्ण मानता है, जिसमें तनाव उत्तेजना, प्रतिक्रिया और हस्तक्षेप करने वाले वेरिबलों की पूरी घटना को संदर्भित करता है। इस दृष्टिकोण को व्यापक रूप से स्वीकार किया गया है।

तनाव हमारे शरीर में जमा होता है, विस्तार संगठनों में भी जमा होता है। बहुत अधिक तनाव संगठन के वातावरण को खराब कर देता है, निष्पादन व उत्पादकता को कम करता है और संगठनात्मक प्रभावशीलता को कमजोर करता है। तनाव कुछ लोगों को बीमार कर देता है और कुछ के लिए यह शारीरिक, मनोवैज्ञानिक, व्यवहारिक और निष्पादन संबंधी समस्याएं पैदा करता है। इस युग की बढ़ती जवाबदेही और सामाजिक जिम्मेदारी के साथ, विस्तार संगठनों को कार्य के तनाव पर अधिक ध्यान देना होगा। अर्नोल्ड एंड फेल्डमैन (वर्ष 1986) ने कार्य के तनाव को अपने कार्य के वातावरण में नए या खतरनाक कारकों के प्रति व्यक्तियों की प्रतिक्रियाओं के रूप में परिभाषित किया। यह वास्तव में इस सदी के जीवन का एक तथ्य है कि तनाव मार सकता है। यहां मुख्य प्रश्न यह है कि "क्या आपका कार्य, विशेष रूप से विस्तार और सलाहकार सेवाओं से संबंधित, आपको बीमार करता है?" परामर्श सहायता करता है क्योंकि कुछ ऐसे तनाव जिसे लोग कार्यस्थल पर अनुभव करते हैं, वे उनके स्वयं के व्यक्तित्व या उनके व्यक्तिगत जीवन के कारण होते हैं। संगठनात्मक कार्यक्रम और नीतियां व्यक्तियों को अधिक प्रभावशाली ढंग से तनाव से निपटने में सहायता कर सकते हैं। एक उपाय के रूप में, विस्तार प्रबंधक उत्कृष्टता के लिए स्वयं द्वारा लगाए गए कुछ मानकों को कम कर सकते हैं।

तनाव की संज्ञानात्मक मूल्यांकन थ्योरी: अर्नोल्ड (वर्ष 1960) और लाजरस (वर्ष 1968) द्वारा दी गई तनाव के चार-चरण संज्ञानात्मक मूल्यांकन थ्योरी की चर्चा नीचे की गई है:

चरण 1: अनुभूति - व्यक्ति कार्य के माहौल में कुछ महसूस करता है, उदाहरण के लिए, एक महिला विस्तार कार्यकर्ता केवीके प्रभारी के व्यवहार पर ध्यान देती है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

चरण II: प्राथमिक मूल्यांकन - संज्ञानात्मक मूल्यांकन थ्योरी में, पहला चरण व्यक्ति द्वारा वातावरण का आकलन करना है जिसमें वह यह तय करता है कि वातावरण में कोई वस्तु अच्छी या बुरी, फायदेमंद या हानिकारक, अवसर या खतरा है या नहीं। सकारात्मक मूल्यांकन से संतुष्टि मिलती है और नकारात्मक मूल्यांकन से असंतोष होता है, उदाहरण के लिए, एक महिला विस्तार कार्यकर्ता अनुभव करती है कि लिंग भेद के कारण प्रभारी द्वारा उसे परेशान किया जा रहा है।

चरण III: गौण मूल्यांकन - किसी व्यक्ति द्वारा वातावरण के आकलन करने का यह दूसरा चरण है जिसमें व्यक्ति वातावरण के कथित खतरों या अवसरों का सामना करने की अपनी क्षमता का आकलन करता है। उदाहरण के लिए, महिला विस्तार कार्यकर्ता यह आकलन करने की कोशिश करती है कि क्या वह अपने प्रभारी के अवांछनीय व्यवहार को रोकने के लिए कुछ कर सकती है।

चरण IV: तनाव - तनाव के परिणाम का सामना करने में असमर्थता के बारे में अनिश्चितता, जो व्यक्ति को उस परिस्थिति के बारे में कुछ करने के लिए अभिप्रेरित करता है, जिसमें वह 'व्यवहार' या 'संज्ञानात्मक' प्रतिक्रियाओं के बीच किसी एक का चयन करता है। व्यवहारिक प्रतिक्रिया लड़ाई या उड़ान प्रतिक्रिया के संदर्भ में होती है, उदाहरण के लिए, विस्तार कार्यकर्ता महिला आयोग में मामला दर्ज कर सकती है (लड़ाई) या स्थानांतरण (उड़ान) की मांग कर सकती है। संज्ञानात्मक प्रतिक्रिया सौम्य पुनर्मूल्यांकन के रूप में है, जो तनाव के प्रति वह प्रतिक्रिया है जिसमें व्यक्ति स्पष्ट रूप से खतरनाक वातावरणीय मांग का पुनर्मूल्यांकन करता है और समस्या के प्रति सामान्य होने के लिए अपने लक्ष्यों या मूल्यों को बदलकर अपनी मूल धारणा को संशोधित करता है, उदाहरण के लिए, विस्तार कार्यकर्ता जैसे ही खुद से पूछती है कि प्रभारी के रवैये को लेकर वह में क्यों परेशान हैं, वह अपना रवैया बदल देती है।

8.3 विस्तार पेशेवरों पर लागू होने वाले तनाव के स्रोत

तनाव के दो मूल स्रोत हैं, बाह्य तनाव कारक और आंतरिक तनाव कारक।

(A) बाह्य तनाव कारक

I. **संगठनात्मक:** संगठनात्मक तनाव में योगदान देने वाले कारक कार्य संरचना, कार्य की भूमिका, संगठनात्मक संरचना, संगठनात्मक संस्कृति, नेतृत्व शैली, निर्णय लेने की शैली, पुरस्कार प्रणाली, प्रशासनिक नीतियों और रणनीतियों (जैसे योग्यता, पदोन्नति, रोटेशन और डाउनसाइजिंग) तथा मूल्यांकन प्रणाली से संबंधित हैं।

II. **वातावरण संबंधी:** कारक जैसे तापमान, प्रकाश, शोर, कीड़े व कीट, वायु गुणवत्ता, जल की गुणवत्ता, प्राकृतिक आपदा, परिवहन प्रणाली, कार्यालय तक आना और भीड़-भाड़ तनाव के वातावरणीय स्रोतों में योगदान करते हैं।

III. सामाजिक

सामाजिक तनाव को "असुविधा या चिंता की भावना जो व्यक्ति सामाजिक परिस्थितियों में अनुभव करते हैं तथा संभावित तनावपूर्ण सामाजिक परिस्थितियों से बचने संबंधित प्रवृत्ति" के रूप में परिभाषित किया गया है (वडमैन, डर्किन, और कॉटी-राम्सडेन, वर्ष 2011)। उदाहरण के लिए, जीवन की प्रमुख घटनाएं जैसे रिश्तों में बदलाव, दुर्घटनाएं, बीमारी, मृत्यु तनाव के सामाजिक स्रोत हो सकते हैं।

(B) आंतरिक तनाव कारक: आंतरिक तनाव व्यक्ति के अंदर से आता है जो उसकी मनोवैज्ञानिक और शारीरिक स्वास्थ्य की स्थिति से संबंधित होता है। कारक जैसे दृष्टिकोण, भावनाएं, विचार तथा संपूर्ण शारीरिक और भावनात्मक स्वास्थ्य आंतरिक तनाव में योगदान करते हैं। उदाहरण के लिए, कारक जैसे विस्तार कार्यकर्ताओं का अपने कार्य के प्रति धारणा, प्रौद्योगिकी के प्रति रवैया और किसानों के प्रति रवैया विस्तार कार्यकर्ताओं के बीच कार्य के तनाव को बढ़ाने में योगदान दे सकते हैं।

8.4 तनाव के लक्षण और परिणाम

तनाव के कुछ लक्षण निम्नलिखित हैं जिनका संक्षेप में वर्णन किया गया है:

- (1) **शारीरिक** - तनाव के सबसे आम शारीरिक लक्षणों में अनियमित श्वास, सिरदर्द और गर्दन में दर्द हो सकते हैं।
- (2) **भावनात्मक** - तनाव के भावनात्मक लक्षण अधिकतर उदासीनता, चिंता, क्रोध और अधीरता हैं।
- (3) **व्यवहारिक** - तनाव के कुछ व्यवहारिक लक्षण भी होते हैं जो उपरोक्त दो प्रकार के लक्षणों से भिन्न हैं। व्यवहार संबंधी लक्षणों को आमतौर पर पलायनवाद, आलसीपन और कार्य के प्रति बदलती आदतों के रूप में जाना जाता है।
- (4) **मानसिक** - विस्तार कार्यकर्ताओं के बीच तनाव के मानसिक लक्षणों का पता लगाना अत्यंत कठिन होता है जब तक कि वे लक्षण उभर कर सामने ना आएँ ('बर्न आउट' न हो जाए)। मानसिक लक्षण मुख्य रूप से विकृत सोच, अधिक या कम सतर्कता, निरंतर चिंता, विचारधारा की होड़, विस्मृति और अव्यवस्था, ध्यान केंद्रित करने में असमर्थता, खराब निर्णय और निराशावादी दृष्टिकोण हैं।



Fig. 1: The inverted U relationship between stress and performance

तनाव के परिणाम: तनाव और निष्पादन के बीच आमतौर पर 'उलटा यू' आकार का संबंध होता है। जब हम पूरी तरह से तनावमुक्त होते हैं तो हम अधिकांश कार्यों पर अपना सर्वश्रेष्ठ निष्पादन नहीं कर पाते हैं। थोड़ी सी चिंता और तनाव हमें अभिप्रेरित कर सकते हैं तथा बेहतर निष्पादन करने में सहायता कर सकते हैं। बहुत अधिक तनाव निष्पादन को खराब करता है। उच्च कोर्टिसोल हार्मोन स्तर कुछ कार्यों में खराब निष्पादन का एक कारण हो सकता है।

यूस्ट्रेस और डिस्ट्रेस (सकारात्मक और नकारात्मक तनाव): सभी तनाव हानिकारक नहीं होते हैं। वास्तव में, जीवन में एक निश्चित मात्रा में तनाव वांछनीय है। यह एकरसता से छुटकारा दिलाता है, लोगों को सार्थक लक्ष्यों की ओर प्रेरित करता है, तथा कई आनंददायक गतिविधियों का अभिन्न अंग है: उदाहरण के लिए, सफल उपलब्धियों के साथ अनुभव किया गया आनंद। सेली (वर्ष 1936) ने इस तरह के तनाव के लिए और डिस्ट्रेस जो स्वास्थ्य और कल्याण के लिए हानिकारक है, से अंतर करने के लिए "यूस्ट्रेस" (अच्छा तनाव) शब्द गढ़ा। यूस्ट्रेस या सकारात्मक तनाव तब होता है जब तनाव का स्तर किसी व्यक्ति को कार्य को पूरा करने हेतु कार्रवाई करने के लिए अभिप्रेरित करने में पर्याप्त होता है। यूस्ट्रेस खतरनाक परिस्थितियों का सामना करते समय जीवित रहने की इच्छा और सतर्कता की भावना प्रदान करता है।

डिस्ट्रेस या नकारात्मक तनाव तब होता है जब तनाव का स्तर या तो बहुत अधिक या बहुत कम होता है और शरीर और/या दिमाग तनाव पैदा करने वाले कारकों के प्रति नकारात्मक प्रतिक्रिया देने लगता है। यह खराब स्वास्थ्य जैसे सिरदर्द, पाचन संबंधी समस्याएं, त्वचा की शिकायत, अनिद्रा और अल्सर का

कारक है। अत्यधिक, लंबे अवधि और बिना राहत वाले तनाव मानसिक, शारीरिक और आध्यात्मिक स्वास्थ्य पर हानिकारक प्रभाव डाल सकते हैं।

तनाव के सकारात्मक परिणाम: यहां दबाव का सकारात्मक परिणाम होता है जैसे सकारात्मक प्रत्याशा, उत्तेजित होने की भावना और रोमांचक चुनौती का सामना करना। यह समस्याओं पर काबू पाने में सहायता करता है, हमें अधिक सतर्कता और स्पष्टता के साथ अच्छा कार्य करने के लिए मजबूर करता है। यह हमें अधिक ऊर्जा के साथ कार्य करने के लिए प्रेरित करता है, महत्वहीन मुद्दों को त्यागने या अनदेखा करने में सहायता करता है। यह तनाव को आनंद लेने और लक्ष्यों को पूरा करने के अवसर के रूप में देखता है।

तनाव के नकारात्मक परिणाम: तनाव तब नकारात्मक हो जाता है जब हम 'उत्तेजित' रहते हैं तथा तनावग्रस्त व्यक्ति चुनौती का सामना करने के बाद आराम नहीं कर पाता। जब इसमें निरंतरता बनी रहती है, तो यह स्वास्थ्य और सेहत को प्रभावित करने वाला दुष्चक्र बन जाता है। इसका परिणाम होता है- चिंता, अवसाद, निराशा, क्रोध, लाचारी, भावनात्मक उथल-पुथल, खराब निष्पादन, अनसुलझे मानसिक तनाव और खराब स्वास्थ्य।

8.5 संगठन में तनाव पर लागत:

संगठन में तनाव पर आने वाली कुछ लागतें निम्नलिखित हैं:

1. अनुपस्थिति (कार्य से अनुपस्थित होना): अनुपस्थिति बिना वैध कारणों के कर्तव्य या दायित्व से अनियोजित अनुपस्थिति का अभ्यस्त स्वरूप है। इसे तनाव से प्रेरित खराब व्यक्तिगत निष्पादन तथा प्रबंधक और श्रमिकों के बीच निहित अनुबंध के उल्लंघन के संकेतक के रूप में देखा जाता है। हाल के दिनों में, अनुपस्थिति के प्रबंधकीय आयामों को समझने पर अधिक ध्यान केंद्रित किया गया है, जिसे पारंपरिक रूप से आर्थिक या अर्ध-आर्थिक रूप में तैयार किया गया है। अनुपस्थिति से निपटना एक कठिन समस्या है, क्योंकि अनुपस्थित कार्यदिवसों के लिए वैध और बुरे दोनों बहाने हैं तथा विस्तार प्रबंधकों के लिए प्रभावशाली तरीके से अनुपस्थिति की निगरानी व नियंत्रण करना एवं अनुपस्थिति को कम करना चुनौतीपूर्ण हो सकता है। अनुपस्थिति पर अंकुश लगाने के प्रयास में, विस्तार संगठनों के लिए यह महत्वपूर्ण है कि वे शारीरिक और मनोवैज्ञानिक स्वास्थ्य संबंधी चिंताओं की प्रतिक्रिया पर ध्यान केंद्रित करने के लिए नीतियों को लागू करते हुए सक्रिय दृष्टिकोण अपनाएं।

2. संगठन के प्रति प्रतिबद्धता कम होना: संगठनात्मक प्रतिबद्धता संगठन और उसके पर्यवेक्षक के लक्ष्यों और मूल्यों के प्रति कर्मचारी की पहचान की ताकत का पैमाना है। संगठन के प्रति प्रतिबद्धता सकारात्मक रूप से कार्य संतुष्टि, अभिप्रेरणा एवं निष्पादन सहित विभिन्न वांछनीय कार्य परिणामों से संबंधित है।

यह अनुपस्थिति और टर्नओवर(कारोबार) से नकारात्मक रूप से संबंधित है। संगठन के प्रति मजबूत प्रतिबद्धता वाले कर्मचारी जो संगठन में सार्थक योगदान देने की अधिक इच्छा रखते हैं, संगठन से भावनात्मक रूप से जुड़े होते हैं। वह कम अनुपस्थित रहना पसंद करते हैं और कड़ी मेहनत करते हैं, जबकि संगठन के प्रति कम प्रतिबद्धता संगठन के लिए तनाव का महत्वपूर्ण लागत है। निम्न स्तर की प्रतिबद्धता कार्यस्थल पर मानव संसाधन विकास हस्तक्षेपों की बढ़ती प्रतिबद्धता से जुड़े संसक्त रणनीतियों की कमी का संकेत हो सकते हैं।

3. खराब अभिप्रेरणा और निम्न मनोबल: खराब अभिप्रेरणा और निम्न मनोबल को कार्य संबंधित तनाव के कारण उत्पन्न होने वाले कई कारकों के लिए जिम्मेदार ठहराया जा सकता है, जिसमें नौकरी की असुरक्षा, उचित पदोन्नति नीति की कमी, कार्य करने की खराब परिस्थिति, पर्यवेक्षण और निगरानी में कमी और खराब कार्य संरचना शामिल हैं। यह संपूर्ण संगठन की उत्पादकता को प्रभावित करता है एवं वित्तीय प्रतिस्पर्धात्मकता और संगठनात्मक उद्देश्यों को प्रभावित करता है। निम्न मनोबल निरंकुश प्रबंधकीय व्यवहार का परिणाम भी हो सकता है जिसमें प्रबंधक अपने कर्मचारियों को उपर से नीचे (टॉप-डाउन) कमांड से संबोधित करते हैं तथा प्रत्यक्ष रूप से कार्यस्थल पर जाकर मुद्दों पर चर्चा करने से इनकार करते हैं। इस प्रकार के संप्रेषण के परिणामस्वरूप विस्तार प्रबंधकों की उद्देश्यपूर्ण निर्धारित अपेक्षाओं और विस्तार कार्यकर्ताओं के कार्य के आउटपुट के बीच का अंतर बढ़ सकता है, जिससे आपसी अविश्वास में कमी, अनादर तथा अभिप्रेरणा और मनोबल में और अधिक गिरावट आ सकती है।

4. कार्य निष्पादन का घटना: कार्य निष्पादन का घटना एक अपरिहार्य परिणाम और तनाव की संगठनात्मक लागत है। शारीरिक और मानसिक उत्तेजना में वृद्धि के साथ निष्पादन बढ़ता है, लेकिन केवल एक हद तक। जब उत्तेजना का स्तर बहुत अधिक बढ़ जाता है, तो निष्पादन घटने लगता है। जब कोई व्यक्ति तनावग्रस्त होता है, तो उसके संज्ञानात्मक निष्पादन और निर्णय लेने की क्षमता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ सकता है। भले ही एक स्तर तक तनाव का निष्पादन पर सकारात्मक प्रभाव पड़ सकता है जैसा कि यू-परिकल्पना द्वारा सुझाया गया है, परंतु लंबी अवधि तक तनावग्रस्त रहने से या अत्यधिक तनाव वाले कारक के संपर्क में आने से गैर-टास्क निष्पादन आयामों पर गंभीर नकारात्मक परिणाम हो सकता है।

5. स्वास्थ्य देखभाल की लागत: तनाव की सबसे हानिकारक संगठनात्मक लागत स्वास्थ्य की हानि है क्योंकि तनाव के परिणामस्वरूप गंभीर और चिरकालिक स्वास्थ्य संबंधी समस्याएं उत्पन्न हो सकती हैं, जिनमें अवसाद, तंत्रिका संबंधी विकार, हृदय रोग, श्वसन संबंधी विकार, शरीर की प्रतिरक्षा क्षमता में कमी और मानसिक रोग शामिल हैं।

8.5 तनाव प्रबंधन की रणनीतियाँ:

व्यक्तिगत स्तर पर तनाव प्रबंधन में निम्नलिखित रणनीतियाँ प्रभावशाली हो सकती हैं:

- **अपने तनाव को समझें-** हर कोई तनाव को अलग-अलग तरह से अनुभव करता है। आप तनावग्रस्त हैं, आपको कैसे पता चलता है? आपके विचार या व्यवहार उस समय से कैसे भिन्न होते हैं जब आप तनावग्रस्त नहीं होते हैं?
- **अपने तनाव के स्रोतों को पहचानें-** कौन सी घटनाएँ या परिस्थितियाँ तनावपूर्ण भावनाओं को जगाती हैं? क्या वे आपके बच्चों, परिवार, स्वास्थ्य, वित्तीय निर्णयों, कार्य, रिश्तों या किसी और कारण से संबंधित हैं? विस्तार संगठनों में आपको प्रभावित करने वाले तनाव के स्रोत क्या हैं?
- **स्वयं के तनाव संकेतों को जानें-** लोग भिन्न-भिन्न तरीकों से तनाव अनुभव करते हैं। आपको ध्यान केंद्रित करने या निर्णय लेने में कठिनाई हो सकती है, आपको गुस्सा आ सकता है, आप चिड़चिड़े या अनियंत्रित हो सकते हैं, या आपको सिरदर्द, मांसपेशियों में तनाव या ऊर्जा की कमी का अनुभव हो सकता है। अपने तनाव संकेतों को मापें।
- **पहचानें कि आप तनाव से कैसे निपटते हैं -** पता करें कि क्या आप इससे निपटने के लिए अस्वास्थ्यकर व्यवहार (जैसे धूम्रपान, शराब पीना और अधिक/कम भोजन) का उपयोग कर रहे हैं। क्या यह नियमित व्यवहार है, या यह कुछ घटनाओं या परिस्थितियों के लिए विशिष्ट है? क्या आप जल्दबाजी और अभिभूत महसूस करने पर अस्वास्थ्यकर विकल्पों का चयन करते हैं?
- **तनाव प्रबंधन के लिए स्वस्थ तरीके खोजें -** तनाव कम करने वाली स्वस्थ गतिविधियों जैसे ध्यान लगाना, व्यायाम या मित्रों व परिवार के साथ बातें करने पर विचार करें। ध्यान रखें कि अस्वास्थ्यकर व्यवहार समय के साथ विकसित होते हैं और इन्हें बदलना मुश्किल हो सकता है। एक बार में बहुत ज्यादा बदलने की कोशिश न करें। एक समय में केवल एक ही व्यवहार को बदलने पर ध्यान दें। विस्तार संगठनों में संगठनात्मक मुद्दों का प्रबंधन परामर्श के माध्यम से करने की आवश्यकता है।
- **अपना ख्याल रखें -** अच्छा खाएं, पर्याप्त नींद लें, खूब पानी पिएं और नियमित व्यायाम करें। सुनिश्चित करें कि योग करने, सैर करने, जिम जाने या खेल जैसी गतिविधियों के माध्यम से आपका मन और शरीर स्वस्थ रहे, जो आपके शारीरिक और मानसिक स्वास्थ्य दोनों को बढ़ाएगा। कार्य से छुट्टी या अन्य ब्रेक नियमित रूप से लें। जीवन कितना भी व्यस्त क्यों न हो, अपने लिए समय निकालें - भले ही वह अच्छी किताब पढ़ने या अपना पसंदीदा संगीत सुनने जैसी साधारण चीजें ही क्यों न हो।
- **सहायता प्राप्त करें-** सहयोगी सहकर्मियों, मित्रों और परिवार से सहायता लेने से तनाव प्रबंधन करने की आपकी क्षमता में सुधार हो सकता है। यदि आप तनाव से अभिभूत महसूस करना जारी रखते हैं, तो आपको मनोवैज्ञानिक से मिलना चाहिए, जो तनाव को बेहतर ढंग से प्रबंधित करने और आपके अस्वस्थ व्यवहार को बदलने में आपकी सहायता कर सकता है।

- व्यवहार तकनीकों के माध्यम से तनाव से निपटना - भौतिक तकनीकों के साथ, प्रबंधक तनाव से अधिक प्रभावी ढंग से निपटने के लिए विभिन्न व्यवहार तकनीकों का उपयोग कर सकता है, जिसमें समय प्रबंधन, सकारात्मक सोच, रीफ्रेमिंग, वेंटिलेशन तथा समस्या-समाधान शामिल हैं।

8.6 तनाव को कम करने के लिए संगठनात्मक हस्तक्षेप

1. कार्य संवर्धन कार्यक्रम: कार्य संवर्धन एक प्रबंधन अवधारणा है जिसमें कार्य को फिर से नया स्वरूप दिया है ताकि कर्मचारियों को वह अधिक चुनौतीपूर्ण लगे और कार्य कम दोहराव वाला हो। साहित्य में उपलब्धि, पहचान, कार्य संरचना, जिम्मेदारी, उन्नति और विकास को बड़े कर्मचारी अभिप्रेरक बताए गए हैं। कर्मचारियों की अभिप्रेरणा और उत्पादकता में सुधार हेतु, कर्मचारियों के लिए उपलब्ध अभिप्रेरकों में वृद्धि करने के लिए कार्य को संशोधित और समृद्ध करने की आवश्यकता है। इसका उद्देश्य दोहराए जाने वाले कार्य को कम करना, पहचान हासिल करने और उपलब्धि के प्रति कर्मचारियों की भावनाओं में वृद्धि करना तथा कर्मचारियों को उन्नति और विकास के अवसर प्रदान करना है। कार्य संवर्धन कार्यक्रम तैयार करते समय क्षैतिज कार्य भार, अर्थात्, विस्तार कार्यकर्ताओं को एक ही प्रकार के दोहराव वाले कार्य अधिक मात्रा में सौंपने के स्थान पर लंबवत कार्य भार, अर्थात्, विस्तार कार्यकर्ताओं को चुनौतीपूर्ण कार्यों की अधिक किस्में सौंपना स्वचालित विकल्प होना चाहिए।

2. फ्लेक्सिबल समय (लचीला कार्य समय): फ्लेक्सिबल वर्किंग कार्य करने की व्यवस्था का एक स्वरूप है जो कर्मचारियों को उनके द्वारा कार्य का समय, अवधि और स्थान तय करने में सक्षम बनाता है। कुछ देशों में कानून में कार्यान्वयन के साथ, लचीले कार्य स्वरूप ने लंबे समय से संगठनात्मक अभ्यासकर्ताओं को अपनी ओर आकर्षित किया है। कर्मचारियों के लिए एक अच्छा कामकाजी-जीवन संतुलन स्थापित करने के साधन के रूप में वर्तमान साहित्य संगठनों के लिए लचीले कामकाजी समय के मूलभूत महत्व पर प्रकाश डालता है; कर्मचारियों के लिए कामकाजी-जीवन संतुलन को कर्मचारी की दक्षता बढ़ाने के सिद्धांत के रूप में जाना जाता है, जिसके परिणामस्वरूप संगठन की उत्पादकता में वृद्धि होती है। यह विस्तार संगठनों के लिए विशेष रूप से महत्वपूर्ण है क्योंकि जमीनी स्तर के ऐसे संगठनों द्वारा ग्राहक समूहों के रूप में जिन्हें सेवा दी जाती है उनमें मुख्य रूप से किसान और ग्रामीण कारीगर शामिल होते हैं जो दिन के समय अपनी दैनिक आजीविका गतिविधियों में लगे रहते हैं।

3. संतुलित कार्य-भार: विस्तार संगठनों के कठिन कार्य तथा नियमित स्वरूप उनके कर्मचारियों की शारीरिक और मनोवैज्ञानिक स्थिति के लिए सबसे बड़ा खतरा है क्योंकि समय के साथ उन्हें फोकस और अभिप्रेरणा खोने का जोखिम बना रहता है। संतुलित कार्य-भार से तनाव और बर्नआउट से बचा जा सकता है तथा संतुलित कार्य-भार बहुत अधिक अभिप्रेरक, आकर्षक, रचनात्मक और उत्पादक बन सकता है। विस्तार संगठन में संतुलित कार्य-भार का वातावरण बनाने के लिए सबसे पहले विस्तार कार्यकर्ताओं को

सर्वोच्च प्राथमिकता वाले कार्यों को सौंपना आवश्यक है। विस्तार गतिविधियों और कार्यक्रमों की शुरुआत और नियत तारीखों में संतुलन विशेष रूप से महत्वपूर्ण है। संतुलित कार्य भार सौंपने का उद्देश्य विफल हो सकता है यदि चर्चा और संसाधन आवंटन प्रक्रिया में टीम के सदस्यों को शामिल करने सहित विशिष्ट प्रकार की संगठनात्मक गतिविधियों के लिए सही लोगों का मिलान ना किया जाए और उन्हें मानक प्राथमिकता विधियों का सुझाव ना दिया जाए।

4. अवकाश (विश्राम): कर्मचारियों के संकट को दूर करने के लिए अवकाश (विश्राम) मौलिक आवश्यकता है। तनाव दूर करने के अलावा, अवकाश कर्मचारियों की व्यक्तिगत आवश्यकताओं को पूरा करने में भी सहायता करता है। यह व्यक्ति के लिए महत्वपूर्ण है और इसे ऐसा ही माना जाना चाहिए। कहा जाता है, उम्मीद यह है कि कर्मचारी के लौटने पर संगठन को इस कार्याकल्प से लाभ होता है। हाल के दिनों में, कई संगठनों ने अतिरेक के विकल्प के रूप में अवैतनिक अवकाश की शुरुआत की है। अवकाश कार्यक्रम को लागू करने के इच्छुक विस्तार संगठनों को यह सुनिश्चित करने के लिए सावधानीपूर्वक योजना बनाने की आवश्यकता है कि यह कार्यक्रम कर्मचारियों के अलावा संगठन और किसानों की आवश्यकताओं को भी पूरा करता है। अच्छी तरह से संचालित कार्यक्रम दोनों को लाभान्वित करता है, विस्तार संगठनों को कुशल, पुनः सक्रिय और अभिप्रेरित कार्यकर्ताओं के साथ अधिक सार्थक रूप से निष्पादन करने में सहायता करता है।

5. नियोजन तकनीक और समय प्रबंधन प्रशिक्षण: कई बार, तनाव खराब नियोजन और समय का कुशलतापूर्वक प्रबंधन करने में असमर्थता का परिणाम होता है। अतः, विस्तार कार्यकर्ताओं को नियोजन तकनीकों और समय प्रबंधन में प्रशिक्षित करने की आवश्यकता है। अत्यधिक तनाव युक्त काम के भारी बोझ को संभालने के लिए उचित नियोजन और अच्छे समय प्रबंधन की आवश्यक है। नियोजन और समय प्रबंधन कौशल का प्रभावशाली तरीके से उपयोग करते हुए, समय पर अच्छे से नियंत्रण करके तथा अधिक उत्पादक बनकर तनाव को कम किया जा सकता है।

6. कर्मचारियों के मध्य पारस्परिक संबंधों में सुधार: कार्यस्थल पर सफलपूर्वक पारस्परिक संबंधों को स्थापित करने से सभी कार्य संबंधी क्षेत्रों में रिश्तों के बीच और उसके बाहर जीत की स्थिति बनाने में सहायता मिलती है। जबकि, कार्यस्थल पर पारस्परिक संबंधों को स्थापित करने में असफलता इसके ठीक विपरीत है। कई बार, विस्तार प्रबंधकों के पूर्ण प्राधिकार स्थापित करने के प्रयास से, जीत-हार की स्थिति उत्पन्न हो जाती है, जो कार्यस्थल पर रिश्तों के बीच और उसके बाहर संघर्ष और तनाव की स्थिति पैदा करता है। सक्रिय रूप से सुनने, लचीला बनने और धैर्य रखने की क्षमता के आत्म-विकास के साथ इस पर काबू पाना चाहिए।

7. सहभागिता नियोजन और निर्णय लेना: किसी योजना के प्रभावी क्रियान्वयन के लिए टीम के सहयोगियों को विश्वास में लेना महत्वपूर्ण है। नियोजन प्रक्रिया में टीम के कार्यकर्ताओं को शामिल करने से कार्य-समूह के भीतर विश्वास पैदा करने के अलावा, समग्र कार्यक्रम में सुधार और ज्ञान साझा करने में सहायता मिलती है। यह हम-भावना, कार्यक्रम सफल बनाने और स्वामित्व के प्रति प्रतिबद्धता विकसित करने में भी सहायता करता है। सहभागिता प्रक्रिया में साझेदारी तंत्र तनाव को नियंत्रण में रखता है।

8. कर्मचारियों के लिए कल्याणकारी कार्यक्रम: कर्मचारी किसी भी संगठन की अमूल्य संपत्ति होते हैं तथा उनके मानसिक और शारीरिक स्वास्थ्य की सुनिश्चितता उन्हें अच्छा निष्पादन करने के लिए तैयार करता है। कर्मचारियों के स्वास्थ्य और कल्याण का आमतौर पर उनकी उत्पादकता और संगठन के निष्पादन पर सीधा प्रभाव पड़ता है। कर्मचारी कल्याण कार्यक्रम नियोजकता द्वारा कर्मचारी के स्वास्थ्य में सुधार के लिए आरंभ किए गए कार्यक्रम हैं तथा ये कार्यक्रम कर्मचारियों के व्यक्तिगत तनाव और अन्य स्वास्थ्य संबंधी समस्याओं को दूर करने में भी सहायता करते हैं। नियोजकता अपने कर्मचारियों के लिए अनिवार्य कर्मचारी प्रशिक्षण, स्टाफ संगोष्ठियां, अनौपचारिक मिलन-कार्यक्रम व अन्य प्रकार के नवीन कल्याणकारी कार्यक्रमों का आयोजन कर सकता है।

9. कार्य तनाव के कारकों को पहचानना और उन्हें कम करना: कार्य तनावों के कारकों की पहचान करना और उनका उचित प्रबंधन करना न केवल बेहतर निष्पादन के लिए, बल्कि स्वस्थ जीवन के लिए भी महत्वपूर्ण है। कार्य संबंधित तनाव के स्रोत गतिशील होते हैं क्योंकि वे समय और आवश्यकता के साथ बदलते रहते हैं। सकारात्मक दृष्टिकोण के साथ युक्तिसंगत होना, कार्य तनाव कारकों को प्रबंधित करने में बहुत महत्वपूर्ण है।

8.7 बर्नआउट की अवधारणा:

बर्नआउट थकावट और व्यक्तिगत संसाधनों की कमी की एक प्रगतिशील प्रक्रिया, आंतरिक आग की कमी है (मिशेल, वर्ष 1977)। नीहाउस (वर्ष 1981) के अनुसार, बर्नआउट शारीरिक और मानसिक संसाधनों की पूर्ण थकावट है, जो किसी गैर- यथार्थवादी, कार्य संबंधित लक्ष्य या लक्ष्यों तक पहुंचने के लिए अत्यधिक प्रयास करने के कारण होता है। बर्नआउट एक सिंड्रोम है जो लंबे समय तक तनावग्रस्त रहने के परिणामस्वरूप होता है जिसमें शारीरिक, भावनात्मक और मानसिक थकावट के साथ व्यक्तिगत उपलब्धि की कमी की भावना जागृत होती है। संगठनों में बर्नआउट के तीन चरण हैं- भ्रम, कुंठा और निराशा।

विस्तार पेशेवरों में बर्नआउट की रोकथाम

विस्तार प्रबंधकों को कर्मचारियों को अपने कार्यस्थल की बुराइयों को उजागर करने का मौका देना चाहिए, ताकि उनके पास उपलब्ध कार्य के अलावा उनके कार्य के सामाजिक अर्थ को भी समझा जा सके। संगठनात्मक प्रबंधन स्तर पर यह समझना महत्वपूर्ण है कि प्रयोजन संपूर्ण दबाव और तनाव को दूर

करना नहीं है, बल्कि यह स्वीकार करना है कि तनाव के कारक इस तथ्य से उत्पन्न होते हैं कि हमारी सभी युक्तिसंगत, सचेत योजनाएं निष्पादन के समय त्रुटिपूर्ण साबित होती हैं। यह हमेशा ऐसा ही रहेगा तथा विस्तार संगठन जो इस अप्रत्याशित समय से बचे रहेंगे, वे वो होंगे जो लोगों को एकांत में परामर्श देते समय भावनाओं को नकारने की बजाय व्यक्तिगत रूप से और एक साथ अपनी भावनाओं और कुंठाओं को संसाधित करने का अवसर प्रदान करते हैं। लक्ष्य भावनात्मक रूप से मजबूत विस्तार संगठनों का निर्माण होना चाहिए जो अपने प्राथमिक टास्क को बेहतर ढंग से प्राप्त कर सकें; तथा जहां तक नवाचार और अग्रणी रहने का सवाल है, व्यक्तिगत रचनात्मकता न केवल संगठन में उपयुक्त रूप से तय किए गए इंटरफ़ेस में बल्कि स्वयं के व्यक्तित्व, एक प्रकार की सशक्त अन्योन्याश्रयता पर भी आश्रित है। विस्तार संगठन को अपने कर्मचारियों में दृढ़ विश्वास जगाने की आवश्यकता है। अतः, विस्तार संगठनों में तनाव और बर्नआउट प्रबंधन की शुरुआत तनाव के साथ-साथ उसके लक्षणों और परिणामों को समझने के साथ होनी चाहिए, इसके बाद विभिन्न तनाव प्रबंधन तकनीकों को समझते हुए कार्य योजना के साथ उपयुक्त तकनीक का चयन करना चाहिए।

8.8 सारांश

तनाव एक अदृश्य बीमारी है जो शरीर की प्रतिरक्षा प्रणाली को कमजोर करती है, कार्यस्थल और कार्य उत्पादकता को प्रभावित करती है, परंतु यह जीवन का एक अनिवार्य हिस्सा है। संज्ञानात्मक मूल्यांकन थ्योरी के अनुसार चार चरण हैं जिनके माध्यम से तनाव उत्पन्न होता है: धारणा, प्राथमिक मूल्यांकन, गौण मूल्यांकन और तनाव। तनाव के दो मूल स्रोत हैं, बाहरी तनाव कारक और आंतरिक तनाव कारक। बाहरी तनाव कारक संगठनात्मक, पर्यावरणीय और सामाजिक हो सकते हैं जबकि आंतरिक तनाव कारक अधिकतर मनोवैज्ञानिक होते हैं। तनाव के कई लक्षण तथा सकारात्मक और नकारात्मक दोनों परिणाम होते हैं। इसके कई संगठनात्मक लागत भी हैं: जैसे अनुपस्थिति, संगठनात्मक प्रतिबद्धता में कमी, खराब अभिप्रेरण और मनोबल, कम कार्य निष्पादन और स्वास्थ्य। तनाव के कारकों की पहचान और इनसे कई व्यवहार तकनीकों से निपटने से व्यक्तिगत स्तर पर तनाव को प्रभावशाली ढंग से प्रबंधित करने में सहायता मिल सकती है। संगठनात्मक स्तर पर तनाव प्रबंधन के लिए कुछ संगठनात्मक रणनीतियों की आवश्यकता होती है जैसे, कार्य संवर्धन कार्यक्रम, फ्लेक्सिबल समय, संतुलित कार्य-भार, अवकाश(विश्राम), नियोजन तकनीकों और समय प्रबंधन में प्रशिक्षण, कर्मचारियों के बीच पारस्परिक संबंधों में सुधार, सहभागिता नियोजन एवं निर्णय लेना, कर्मचारियों के लिए कल्याणकारी कार्यक्रम, कार्य के तनाव कारकों की पहचान करना और उन्हें कम करना, आदि। कुछ गैर-यथार्थवादी कार्य संबंधी लक्ष्य या लक्ष्यों तक पहुंचने के लिए अत्यधिक प्रयास करने के परिणामस्वरूप शारीरिक और मानसिक संसाधन पूरी तरह से नष्ट हो सकते हैं, जिसे बर्नआउट कहा जाता है। विस्तार संगठनों में तनाव और बर्नआउट को प्रभावशाली



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीएईएम)

ढंग से प्रबंधित करने के लिए विस्तार प्रबंधकों को व्यावहारिक, युक्तिसंगत और आशावादी दृष्टिकोण का होना चाहिए।

8.8 अपनी प्रगति जाँचे:

1. तनाव क्या है?
2. तनाव के बाहरी स्रोत क्या हैं?
3. तनाव के लक्षण और परिणाम क्या हैं?
4. तनाव की संगठनात्मक लागत क्या है?
5. संगठनात्मक तनाव की रोकथाम के लिए आप किन-किन संगठनात्मक हस्तक्षेपों का सुझाव देंगे?
6. बर्नआउट शब्द से आप क्या समझते हैं?
7. विस्तार पेशेवरों में बर्नआउट को रोकने के उपाय सुझाएं।

8.9 अन्य अध्ययन

1. अर्नोल्ड ओ.बी. और फेल्डमैन (वर्ष 1986). मेनेजिंग जॉब स्ट्रेस. मैकग्रा हिल इंटरनेशनल.
2. मिशेल एम.डी. (वर्ष 1977). कंसल्टेंट बर्नआउट, 77 एनुवल हैंडबुक फॉर फैसिलिटेटर्स यूनिवर्सिटी एसोसिएट्स.
3. नीहाउस ओ.एल. (वर्ष 1981). बर्नआउट: मानव संसाधन प्रबंधकों के लिए वास्तविक खतरा. कार्मिक. सितंबर-अक्टूबर 81: 29.
4. वडमैन, रूथ; डर्किन, केविन; कॉटी-राम्सडेन, गिना (2011-06-01). "विशिष्ट भाषा क्षति वाले युवाओं में सामाजिक तनाव"। *जर्नल ऑफ एडोलशेंस*. 34 (3): 421-43.
[doi:10.1016/j.adolescence.2010.06.010](https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2010.06.010).
5. अर्नोल्ड, एम.बी. (वर्ष 1960). इमोसन एंड पर्सनालिटी. न्यूयार्क, कोलंबिया विश्वविद्यालय प्रेस.
6. लजरस, आर.एस. (वर्ष 1968). इमोसन एंड एडॉप्सन: कंसेप्युअल एंड इंपिरिकल रिलेशंस. नेब्रास्का सिंपोसियम ऑन मोटिवेशन, डब्ल्यू.जे. अर्नोल्ड इड. (लिंकन: यूनिवर्सिटी ऑफ नेब्रास्का प्रेस).
7. सेली, एच. (वर्ष 1936). विविध हानिकारक एजेंटों द्वारा निर्मित सिंड्रोम. नेचर 138 (3479, 4 जुलाई): 32.

ब्लॉक III: मानव संसाधन विकास**यूनिट 13 विस्तार संगठनों के लिए मानव संसाधन प्रबंधन****यूनिट की मुख्य विशेषताएं**

- मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य, कार्य
- विस्तार में मानव संसाधन प्रबंधन के सिद्धांत
- विस्तार के लिए मानव संसाधन नियोजन
- कार्य विश्लेषण
- विस्तार कर्मिकों की भर्ती
- प्रशिक्षण एवं विकास
- क्षमता निर्माण और परामर्श सेवा
- पुरस्कार और प्रोत्साहन प्रबंधन
- सारांश
- अपनी प्रगति जाँचे
- अन्य अध्ययन

1.0 उद्देश्य

- विस्तार संगठनों में लागू मानव संसाधन प्रबंधन (एचआरएम) के विभिन्न आयामों का वर्णन करना
- विस्तार के लिए मानव संसाधन नियोजन की व्याख्या करना
- कार्य विश्लेषण को स्पष्ट करना
- विस्तार कर्मियों की भर्ती और प्रशिक्षण पर चर्चा करना
- क्षमता निर्माण और परामर्श सेवा का मूल्यांकन करना
- पर्यवेक्षण करना और सलाह देना
- पुरस्कार और प्रोत्साहन आदि का विवरण देना

1.1 प्रस्तावना



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

विस्तार संगठनों के भीतर मानव संसाधनों का उचित नियोजन और प्रबंधन विस्तार कर्मियों की क्षमता, अभिप्रेरणा और संपूर्ण प्रभावशीलता को बढ़ाने के लिए आवश्यक है।

प्रत्येक उत्पाद के उत्पादन या सेवा के पीछे मानव मस्तिष्क, प्रयास और श्रम घंटे (कार्य के घंटे) होते हैं। मनुष्य की सहायता के बिना किसी भी उत्पाद का उत्पादन या सेवा प्राप्त नहीं किया जा सकता है। मनुष्य किसी भी वस्तु को बनाने या निर्माण करने का मौलिक संसाधन है।

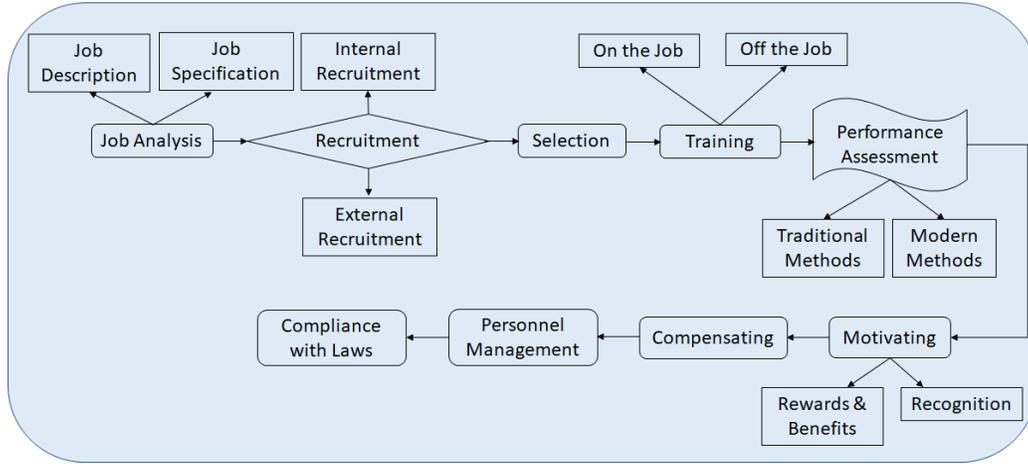
मनुष्य: संगठन में कुशल कार्यबल को दर्शाता है।

संसाधन: सीमित उपलब्धता या कमी को दर्शाता है।

प्रबंधन: यह संदर्भित करता है कि कैसे सीमित और अल्प संसाधनों का अनुकूलन और सर्वोत्तम उपयोग किया जाए ताकि समन्वित लक्ष्यों और उद्देश्यों की प्राप्ति की जा सके।

मानव संसाधन प्रबंधन उपलब्ध सीमित कार्यबल और उनके उचित कौशल का अधिकतम उपयोग की प्रक्रिया है। मानव संसाधन प्रबंधन का मुख्य उद्देश्य संगठन में मौजूदा मानव संसाधनों का कुशल उपयोग करना है। मानव संसाधन प्रबंधन में शामिल हैं:

1. कार्य का विश्लेषण करना
2. कर्मियों की आवश्यकता का नियोजन और भर्ती करना
3. सही कार्य के लिए सही व्यक्ति का चयन करना
4. उन्मुखीकरण और प्रशिक्षण
5. मजदूरी और वेतन का निर्धारण और प्रबंधन करना
6. लाभ और प्रोत्साहन प्रदान करना
7. निष्पादन का मूल्यांकन करना
8. विवादों का समाधान करना
9. सभी स्तरों पर सभी कर्मचारियों के साथ संप्रेषण करना। इसे कार्मिक प्रबंधन कहा जाता है।
10. प्रासंगिक स्थानीय, राज्य और संघीय कानूनों के बारे में जागरूकता और अनुपालन बनाए रखना



चित्र 1 मानव संसाधन प्रबंधन प्रक्रिया

1.2 मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य

मानव संसाधन प्रबंधन का प्राथमिक उद्देश्य सही कार्यों के लिए सही लोगों की उपलब्धता सुनिश्चित करना है ताकि संगठनात्मक लक्ष्यों को प्रभावी ढंग से प्राप्त किया जा सके।

इस प्राथमिक उद्देश्य को निम्नलिखित उप-उद्देश्यों में विभाजित किया जा सकता है:

1. सक्षम और अभिप्रेरित कर्मचारियों को कार्य सौंपकर संगठन के लक्ष्यों को प्रभावी ढंग से और कुशलता से प्राप्त करने में सहायता करना।
2. उपलब्ध मानव संसाधन का प्रभावशाली ढंग से उपयोग करना।
3. कर्मचारी के कार्य संतुष्टि और आत्म-बोध में पूरी तरह से वृद्धि करना।
4. कामकाजी जीवन की गुणवत्ता (क्यूडब्ल्यूएल) विकसित करना और उसे बनाए रखना, जो संगठन में रोजगार को वांछनीय व्यक्तिगत और सामाजिक दिशा प्रदान करता है।
5. संगठन के अंदर और बाहर नैतिक नीतियों और व्यवहार को बनाए रखने में सहायता करना।
6. कर्मचारियों और प्रबंधन के बीच सौहार्दपूर्ण संबंध स्थापित करना और उसे बनाए रखना।
7. व्यक्तिगत/समूह के लक्ष्यों का संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ सामंजस्य बनाना।

मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्यों को निम्नलिखित चार श्रेणियों में वर्गीकृत किया गया है:

सोसायटी के प्रति उद्देश्य: संगठन पर ऐसी मांगों के नकारात्मक प्रभाव को कम करते हुए सोसायटी की आवश्यकताओं और चुनौतियों के प्रति सामाजिक रूप से जिम्मेदार होना। संगठनों द्वारा अपने संसाधनों



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

का उपयोग सोसायटी के लाभ के लिए करने में विफलता का परिणाम प्रतिबंध हो सकते हैं। उदाहरण के लिए, सोसायटी ऐसे कानून पारित कर सकते हैं जो मानव संसाधन निर्णयों को सीमित करते हैं।

संगठनात्मक उद्देश्य: यह पहचानना है कि मानव संसाधन प्रबंधन संगठनात्मक प्रभावशीलता में योगदान करने के लिए उपलब्ध है। मानव संसाधन प्रबंधन (एचआरएम) अपने आप में अंत नहीं है; यह केवल अपने प्राथमिक उद्देश्यों के साथ संगठन की सहायता करने का एक साधन है। सीधे शब्दों में कहें तो मानव संसाधन विभाग शेष संगठन की सेवा करने के लिए है।

कार्यापरक उद्देश्य: विभाग के योगदान को संगठन की आवश्यकताओं के लिए उपयुक्त स्तर का बनाए रखना। जब एचआरएम संगठन की मांगों की तुलना में कमोबेश जटिल होता है तो संसाधन बर्बाद हो जाते हैं। विभाग की सेवा का स्तर उस संगठन के लिए उपयुक्त होना चाहिए जिसके लिए वह कार्य करता है।

व्यक्तिगत उद्देश्य: कर्मचारियों को उनके व्यक्तिगत लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करना, कम से कम जब तक ये लक्ष्य संगठन के लिए व्यक्ति के योगदान को बढ़ाते हैं। यदि कर्मचारियों की देख-भाल करना है, उन्हें संगठन में बनाए रखना और अभिप्रेरित करना है, तो कर्मचारियों के व्यक्तिगत उद्देश्यों को पूरा किया जाना चाहिए। अन्यथा, कर्मचारी के निष्पादन और संतुष्टि में गिरावट आ सकती है और कर्मचारी संगठन छोड़ सकते हैं।

1.3 मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य

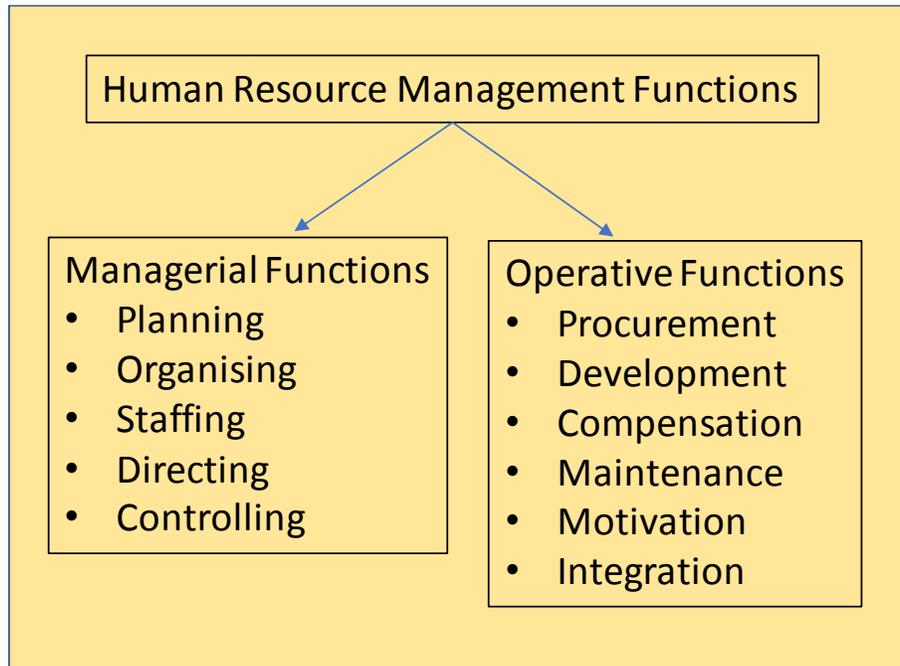
तेजी से बढ़ते एवं अति प्रतिस्पर्धी सेक्टरों की चुनौतियों का सामना करने के लिए संगठनों को सुसज्जित करने में मानव संसाधन प्रबंधन की महत्वपूर्ण भूमिका है। स्टाफ सदस्यों में वृद्धि, संविदात्मक विविधीकरण और जनसांख्यिकीय प्रोफाइल में परिवर्तन मानव संसाधन प्रबंधकों को मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका और महत्व को पुनः प्रारूप देने के लिए मजबूर करते हैं।

तालिका 1. मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य और सहायक कार्य

मानव संसाधन प्रबंधन उद्देश्य	सहायक कार्य
सामाजिक उद्देश्य	कानूनी अनुपालन लाभ यूनियन-प्रबंधन संबंध
संगठनात्मक उद्देश्य	मानव संसाधन नियोजन

	चयन प्रशिक्षण एवं विकास मूल्यांकन प्लेसमेंट आकलन
कार्यपरक उद्देश्य	मूल्यांकन प्लेसमेंट आकलन
व्यक्तिगत उद्देश्य	प्रशिक्षण एवं विकास मूल्यांकन प्लेसमेंट मुआवजा आकलन

वर्तमान स्टाफ आवश्यकता के लिए कार्य उत्तरदायी हैं, लेकिन संगठनात्मक उद्देश्यों को पुनः आकार देने में ये सक्रिय हो सकते हैं। एचआरएम के सभी कार्य एचआरएम के मुख्य उद्देश्यों से सहसंबद्ध हैं (सारणी 1)। उदाहरण के लिए, व्यक्तिगत उद्देश्यों को पारिश्रमिक, मूल्यांकन आदि जैसे कार्यों के माध्यम से साकार करने की मांग की जाती है। एचआरएम का दायरा वास्तव में बहुत विशाल और व्यापक है। इसमें जनशक्ति नियोजन से लेकर कर्मचारी के संगठन छोड़ने तक की सभी गतिविधियाँ शामिल हैं। तदनुसार, एचआरएम के दायरे में अधिग्रहण; संगठन में मानव संसाधनों का विकास, रखरखाव / प्रतिधारण और नियंत्रण शामिल हैं।



चित्र 2 मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य

1.4 विस्तार में मानव संसाधन प्रबंधन के सिद्धांत

विस्तार में एचआरएम के महत्व को एचआरएम के 10 सिद्धांतों द्वारा समझाया गया है जो नीचे वर्णित हैं:

1. **व्यक्तिगत विकास का सिद्धांत:** प्रत्येक कर्मचारी को उसकी पूरी क्षमता का एहसास कराने के लिए उसे पूर्ण और समान अवसर प्रदान करना।
2. **वैज्ञानिकता से चयन का सिद्धांत:** सही कार्य के लिए सही व्यक्ति का चयन करना।
3. **मुक्त संप्रेषण प्रवाह का सिद्धांत:** संप्रेषण के सभी चैनलों को खुला रखना तथा ऊपर, नीचे, क्षैतिज, औपचारिक और अनौपचारिक संप्रेषण को प्रोत्साहित करना।
4. **सहभागिता का सिद्धांत:** निर्णय लेने के प्रत्येक स्तर पर कर्मचारियों के प्रतिनिधियों को शामिल करना।
5. **उचित पारिश्रमिक का सिद्धांत:** कार्य के अनुरूप उचित और समान मजदूरी और वेतन का भुगतान करना।
6. **प्रोत्साहन का सिद्धांत:** निष्पादन को पहचानना और पुरस्कृत करना।
7. **श्रमिकों की गरिमा का सिद्धांत:** प्रबंधन को चाहिए कि वह सौहार्दपूर्ण औद्योगिक संबंधों को बढ़ावा देने में सहयोग करे।
8. **टीम भावना का सिद्धांत:** कर्मचारियों के बीच सहयोग और टीम भावना को बढ़ावा देना।

9. **राष्ट्रीय समृद्धि में योगदान का सिद्धांत:** सभी कर्मचारियों के कार्य का प्रयोजन उच्च होना चाहिए तथा राष्ट्रीय समृद्धि में योगदान करने वाला होना चाहिए।

1.5 विस्तार के लिए मानव संसाधन नियोजन

मानव संसाधन नियोजन विस्तार संगठनों की भावी कार्मिक आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाता है। प्रौद्योगिकी, किसानों की आवश्यकताओं, बाजार की परिस्थिति और प्रतिस्पर्धी माहौल में तेजी से परिवर्तन के कारण विस्तार के लिए मानव संसाधन नियोजन महत्वपूर्ण चुनौतीपूर्ण कार्य बन गया है। मानव संसाधन नियोजन में कर्मियों की भविष्य की आवश्यकताओं, उनके आवश्यक कौशल, कर्मचारियों की भर्ती और कर्मियों के विकास के लिए योजनाएं बनाना शामिल हैं। मानव संसाधन पूर्वानुमान और मानव संसाधन लेखा परीक्षा इस प्रकार की नियोजन के दो सबसे महत्वपूर्ण घटक हैं। मानव संसाधन पूर्वानुमान से तात्पर्य विभिन्न श्रेणियों के कर्मचारियों की संख्या, प्रकार और गुणवत्ता के लिए संगठन की भविष्य की मांग का पूर्वानुमान लगाना है। भविष्य की आवश्यकताओं का आकलन वर्तमान और भविष्य की नीतियों और विकास प्रवृत्तियों के विश्लेषण पर आधारित होना चाहिए। पूर्वानुमान की तकनीकों में औपचारिक विशेषज्ञ सर्वेक्षण, डेल्फी तकनीक, सांख्यिकीय विश्लेषण, बजट और नियोजन विश्लेषण तथा कंप्यूटर मॉडल शामिल हैं। मानव संसाधन लेखा परीक्षा संगठन के सभी कर्मचारियों के कौशल, योग्यता और निष्पादन का लेखा-जोखा दर्शाता है (वरथर एंड डेविस, वर्ष 1982)।

1.6 कार्य विश्लेषण

कार्य का विश्लेषण करने के लिए कार्य की जानकारी का व्यवस्थित संग्रह, मूल्यांकन और जानकारी एकत्रित करने की आवश्यकता होती है। यह जानकारी साक्षात्कारों, डाक द्वारा भेजी गई प्रश्नावली, अवलोकन, अभिलेखों के अध्ययन और इसी प्रकार की अन्य विधियों के माध्यम से एकत्र की जाती है। एकत्रित की गई जानकारी कार्य के विवरण और विशिष्टताओं को तैयार करने का आधार बनती है। कार्य का विवरण या कार्य का प्रोफाइल, एक लिखित बयान है जिसमें निष्पादन किए जाने वाले कर्तव्यों, जिम्मेदारियों और कार्य की परिस्थितियों के विस्तृत विनिर्देश होते हैं और यह इंगित करता है कि नौकरी धारक से क्या अपेक्षा की जाती है। कार्य विनिर्देश कार्य करने के लिए आवश्यक मानवीय विशेषताओं का प्रोफाइल है, जैसे शिक्षा, प्रशिक्षण, कौशल, अनुभव, तथा शारीरिक और मानसिक क्षमता (वरथर एंड डेविस, वर्ष 1982)।

तालिका 2. कार्य विश्लेषण के अंतर्गत कार्य का विवरण और कार्य विनिर्देश

कार्य विश्लेषण	
कार्य का विवरण	कार्य विनिर्देश
कार्य का शीर्षक/नौकरी का नाम	शैक्षिक योग्यता
कार्य के घंटे	गुण
कर्तव्य और जिम्मेदारियां	अनुभव
कार्य-दशा	पारिवारिक पृष्ठभूमि
वेतन और प्रोत्साहन	प्रशिक्षण
	अन्तर्वैक्तिक कौशल
	शारीरिक क्षमता
	मानसिक क्षमता

विकासशील देशों के विस्तार संगठनों में विस्तार कर्मियों के लिए कार्य का विवरण स्पष्ट रूप से परिभाषित नहीं हैं। विस्तार संगठनों में कार्य का विवरण कार्य अधिभार, विस्तार के मौसम-तत्व, फसल प्रणालियों के प्रकार तथा विस्तार सेवा के विस्तृत क्षेत्र में वितरण जैसे कारकों के कारण जटिल है (हेवर्ड, वर्ष 1990)। विस्तार एजेंटों की भूमिका का विश्लेषण करने वाले अध्ययनों से पता चलता है कि उन्हें कार्य संबंधित समस्याओं जैसे भूमिका की अस्पष्टता तथा प्राधिकार, विशेषज्ञता और जवाबदेही की कमी का सामना करना पड़ता है (विजयरागवन और सिंह, 1989)। इस प्रकार, विस्तार कर्मियों के निष्पादन और प्रभावशीलता में सुधार के लिए कार्य के विश्लेषण करने की आवश्यकता है। निम्नलिखित प्रक्रियाओं, जिसमें प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों (केपीए) और महत्वपूर्ण गुणों की पहचान करना शामिल हैं, को अपनाकर कार्य विश्लेषण द्वारा विस्तार कर्मियों का विकास अधिक प्रभावशाली ढंग से किया जा सकता है।

विभिन्न श्रेणी के विस्तार कर्मियों के लिए प्रमुख निष्पादन क्षेत्र: कार्य वर्णन में कई विवरण होते हैं, लेकिन यह उन प्रमुख क्षेत्रों को निर्दिष्ट नहीं करता जिन पर ध्यान देने की आवश्यकता है। वर्तमान कार्यकर्ता(जॉबहोल्डर) से क्या अपेक्षित है, इसका भी यह विवरण देता है। इसके अलावा, प्रमुख निष्पादन क्षेत्र विशिष्ट हैं और उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए वर्तमान और भविष्य के प्रासंगिक महत्वपूर्ण कार्यों को दर्शाते हैं (परीक एंड राव, वर्ष 1992)। प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों की पहचान भूमिका स्पष्ट करने के साथ-साथ कार्यों के वितरण में सहायता करती है। बदले में यह निष्पादन मूल्यांकन और प्रशिक्षण में सहायक होता है। आम तौर पर, कार्य के लिए चार या पांच प्रमुख क्षेत्रों की पहचान की गई है। मूल विस्तार कर्मियों में ग्राम विस्तार कार्यकर्ता, विषय-वस्तु विशेषज्ञ, और पर्यवेक्षी स्टॉफ या विस्तार अधिकारी शामिल होते हैं। मूल विस्तार कर्मियों के प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों के उदाहरण नीचे दिए गए हैं।

ग्राम विस्तार कार्यकर्ता: (1) ग्राहकों के साथ संबंध विकसित करने और उनकी समस्याओं को समझने के लिए गांवों और खेतों का नियमित और व्यवस्थित दौरा करना; (2) बैठकों, अभियानों, प्रदर्शनों, क्षेत्र दिवसों, प्रशिक्षणों के रूप में शैक्षिक गतिविधियाँ करना; और (3) किसानों को परामर्श सेवाएं प्रदान करना और उत्पादन संबंधी उनकी समस्याओं का समाधान करना।

विषय-वस्तु विशेषज्ञ: (1) कृषि अनुसंधान केंद्रों के साथ निरंतर संपर्क रखते हुए कृषि उत्पादन से संबंधित वर्तमान सिफारिशों और निष्कर्षों से अवगत रहते हैं ;(2) किसानों की समस्याएं जिन्हें समाधान की आवश्यकता है, के बारे में अनुसंधान प्रणाली को प्रतिक्रिया प्रदान करना; और (3) नवीनतम कृषि प्रौद्योगिकी पर ग्राम विस्तार कार्यकर्ताओं को प्रशिक्षित करना तथा पीछे से सहारा देना एवं फील्ड की समस्याओं को हल करने में उनकी सहायता करना।

पर्यवेक्षी स्टॉफ या विस्तार अधिकारी: (1) विस्तार कार्यक्रमों और गतिविधियों की योजना बनाना, आयोजन करना, समन्वय करना और कार्यान्वयन; (2) फील्ड स्टाफ के कार्य का पर्यवेक्षण और निगरानी करना, उनका मार्गदर्शन करना, उन्हें अभिप्रेरित करना तथा उनके निष्पादन का मूल्यांकन करना; और (3) अंतर्विभागीय और विभिन्न विभागों के एजेंसियों के साथ कार्यक्रमों का समन्वय करना।

विस्तार कर्मियों के लिए महत्वपूर्ण गुण: प्रमुख निष्पादन क्षेत्र विस्तार कर्मियों के विभिन्न श्रेणियों की महत्वपूर्ण भूमिकाओं और योगदानों को दर्शाते हैं। भूमिकाओं को निर्धारित करने के बाद, उन गुणों की पहचान करने के लिए उनका विश्लेषण किया जा सकता है, जो अप्रभावशाली भूमिका वालों और प्रभावीशाली भूमिका वालों में भेद करती हैं। इन महत्वपूर्ण गुणों में शैक्षिक योग्यता, कौशल, अनुभव, शारीरिक विशेषता, मानसिक क्षमता, महत्व तथा विस्तार के लिए आवश्यक दृष्टिकोण जैसे गुण शामिल हैं। फील्ड स्तर और पर्यवेक्षी विस्तार स्टॉफ के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण गुण हैं- औपचारिक कृषि प्रशिक्षण, खेती करने का व्यावहारिक कौशल और अनुभव, तथा आधुनिक कृषि पद्धतियों का ज्ञान। समूह में गतिशीलता, मानवीय संबंध और संप्रेषण क्षमता भी महत्वपूर्ण हैं। विस्तार पर्यवेक्षकों को प्रबंधन और नेतृत्व संबंधित बुनियादी कौशल की आवश्यकता होती है। महत्व और दृष्टिकोण जैसे ग्रामीणों में विश्वास, कृषि विकास के प्रति प्रतिबद्धता तथा संपूर्ण समुदाय के लिए चिंता सभी विस्तार कर्मियों के लिए महत्वपूर्ण हैं।

1.7 विस्तार कर्मियों की भर्ती

भर्ती को संगठन के भीतर कार्य करने के लिए (स्थायी या अस्थायी रूप से) उपयुक्त उम्मीदवारों को आकर्षित करने, शॉर्टलिस्ट करने, चयन करने और नियुक्त करने की समस्त प्रक्रिया के रूप में वर्णित किया जा सकता है। अवैतनिक भूमिकाओं के लिए व्यक्तियों के चयन में शामिल प्रक्रिया को भी भर्ती कहा जा सकता है। प्रबंधकों, मानव संसाधन सामान्यवादियों और भर्ती विशेषज्ञों को भर्ती करने का कार्य



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

सौंपा जा सकता है, परंतु कुछ मामलों में सार्वजनिक क्षेत्र के रोजगार एजेंसियों, वाणिज्यिक भर्ती एजेंसियों या विशेषज्ञ खोजी कंसल्टेंसी का उपयोग भर्ती प्रक्रिया के कुछ हिस्सों के लिए किया जाता है।

भर्ती प्रक्रिया उपयुक्त विस्तार कर्मियों के चयन में महत्वपूर्ण है। विस्तार की सफलता योग्य और अभिप्रेरित कर्मियों के चयन पर बहुत अधिक निर्भर करती है। सरकारी प्लेसमेंट एजेंसियों की सेवाओं का उपयोग करते हुए, एंटी लेवल पदों जैसे ग्रामीण विस्तार कार्यकर्ता और कृषि विस्तार अधिकारी को खुली भर्ती द्वारा भरा जाता है। भर्ती के अन्य माध्यम विज्ञापन, निजी प्लेसमेंट एजेंसियां, पेशेवर खोजी फ़ार्म और शैक्षणिक संस्थान हैं। विकासशील देशों में अधिकांश विस्तार विभागों में मध्य-स्तर और शीर्ष-स्तरीय पदों के लिए विभागों में ही पदोन्नति या भर्ती करने की नीति है। उदाहरण के लिए, भारत में विस्तार के उप निदेशक, संयुक्त निदेशक और अपर निदेशक जैसे पदों को पदोन्नति के माध्यम से भरा जाता है (विजयरागवन, वर्ष 1994)। इस नीति का लाभ यह है कि यह वफादारी को बढ़ावा देती है तथा वर्तमान विस्तार कर्मचारियों को उच्च-स्तर के पद प्राप्त करने के अवसर प्रदान करती है। यद्यपि, इसकी सबसे बड़ी हानि यह है कि यह प्रतिभाशाली विस्तार कर्मियों के लेटरल एंटी को रोकती है। यह आत्मसंतोष को बढ़ावा देती है क्योंकि वरिष्ठता पदोन्नति सुनिश्चित करती है।

विस्तार कार्मिकों की चयन पद्धति: विस्तार कर्मचारियों का चयन विज्ञापन के माध्यम से सभी संभावित आवेदकों को नौकरी के अवसरों से अवगत कराने के साथ आरंभ होता है। व्यापक प्रचार करने और साथ-साथ ग्रामीण क्षेत्रों में रहने वाले उम्मीदवारों को सूचित करने के लिए विस्तार कार्यकर्ताओं के प्रशिक्षण केन्द्रों, कृषि महाविद्यालयों, ग्रामीण संस्थानों और स्थानीय सरकारी एजेंसियों की सहायता ली जा सकती है। इसके बाद उपयुक्त उम्मीदवारों को शॉर्ट-लिस्ट करके तथा संभावित उम्मीदवारों का मूल्यांकन करके आवेदकों की स्क्रीनिंग की जाती है। इस विशिष्ट चयन प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण हैं: पूर्ण नौकरी आवेदन, प्रारंभिक स्क्रीनिंग, परीक्षण, गहन चयन साक्षात्कार, शारीरिक परीक्षा और नौकरी का प्रस्ताव। सामान्य तौर पर विकासशील देशों में विस्तार संगठन विस्तार कर्मियों का चयन करने के लिए साधारण ज्ञान परीक्षण और संक्षिप्त साक्षात्कार का उपयोग करते हैं। उपरोक्त पद्धति का उपयोग करके, प्रभावशाली उम्मीदवार और अप्रभावशाली उम्मीदवार में भेद करना कठिन है, क्योंकि विस्तार कर्मियों के चयन में संज्ञानात्मक और गैर-संज्ञानात्मक क्षमताओं का गहन परीक्षण करना आवश्यक है।

संज्ञानात्मक क्षमता परीक्षण में ज्ञान परीक्षण, कौशल या सामर्थ्य परीक्षण और अभिक्षमता परीक्षण शामिल है। गैर-संज्ञानात्मक परीक्षण व्यवहार संबंधी आयामों का माप है जो क्षेत्र-स्तर के विस्तार कर्मियों के लिए महत्वपूर्ण है, जिसमें ग्रामीण लोगों के लिए चिंता और प्रतिबद्धता, सहानुभूति, समस्या-समाधान अभिविन्यास, किसानों को प्रभावित करने और शिक्षित करने हेतु उच्च अभिप्रेरणा, बिना पर्यवेक्षण और गाँव की कठिन परिस्थितियों के कार्य करने की क्षमता, धैर्य एवं दृढ़ता तथा टीम भावना शामिल हैं।

1.8 प्रशिक्षण और विकास

विस्तार कर्मियों का प्रशिक्षण विस्तार संगठनों के भीतर मानव संसाधनों के विकास में प्रत्यक्ष योगदान देता है। "प्रशिक्षण कार्यक्रम वर्तमान कार्य के निष्पादन को बनाए रखने और सुधारने की दिशा में प्रत्यक्ष योगदान देते हैं; जबकि विकास कार्यक्रम भविष्य के कार्य के लिए कौशल विकसित करते हैं" (स्टोनर एंड फ्रीमैन, वर्ष 1992)। कार्य विश्लेषण, निष्पादन मूल्यांकन और संगठनात्मक विश्लेषण के माध्यम से प्रशिक्षण की आवश्यकताओं की पहचान के साथ प्रशिक्षण को आरंभ किया जाना चाहिए। विस्तार कर्मियों की प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान हो जाने के बाद, अगला कदम प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करना है। अनुभव के आधार पर सीखने के लिए विस्तार संगठनों में खेल, भूमिका निभाने, अनुकरण(सिमुलेशन) अभ्यास और केस स्टडी जैसे तरीकों का उपयोग किया जा सकता है (लिनटन एंड परीक, वर्ष1990)। प्रशिक्षण को वास्तविक फील्ड अनुभव के आधार पर जोर दिया जाना चाहिए। उभरती हुई नई कृषि प्रौद्योगिकियां वास्तविक फील्ड अनुभव की मांग करती हैं। विस्तार एजेंटों को न केवल तकनीकी पहलुओं में बल्कि मानवीय संबंधों, वंचित समूहों के समस्याओं को हल करने में संवेदनशीलता तथा प्रबंधन की बुनियादी अवधारणाओं में भी प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है (हेवर्ड, वर्ष1990)।

1.9 क्षमता निर्माण और परामर्श

क्षमता निर्माण कार्यक्रम विभिन्न स्तरों पर कार्य कर रहे विस्तार कर्मियों की क्षमताओं में सुधार करना है। प्रबंधन विकास कार्यक्रम के माध्यम से वरिष्ठ स्तर के विस्तार अधिकारियों के प्रबंधकीय कौशल को सुधारा जाता है। विस्तार संगठनों में ऐसे कार्यक्रमों की बहुत आवश्यकता है क्योंकि बदलते कृषि परिदृश्यों के कारण उन्हें जटिल परिस्थितियों का सामना करना पड़ता है। इसके अलावा, विस्तार प्रबंधकों को आधुनिक प्रबंधन तकनीकों और पद्धतियों का भी सामना करना पड़ता है। प्रबंधन विकास कार्यक्रम शीर्ष स्तर के विस्तार प्रबंधकों की आवश्यकताओं के अनुकूल होने चाहिए तथा आवश्यकता विश्लेषण पर आधारित होने चाहिए। प्रबंधकों को प्रशिक्षित करने के लिए कोचिंग, जॉब रोटेशन, प्रशिक्षण सत्र, कक्षा अनुदेश और शैक्षिक संस्थान द्वारा प्रायोजित विकास कार्यक्रमों जैसे पद्धतियों का उपयोग किया जाता है। भारत में, वरिष्ठ विस्तार प्रबंधकों को प्रबंधकीय कौशल और मानवीय संबंधों में प्रशिक्षित करने के लिए राष्ट्रीय कृषि विस्तार प्रबंधन संस्थान (मैनेज) की स्थापना की गई है। क्षमता निर्माण पहल विस्तार कर्मियों के निष्पादन के मूल्यांकन पर आधारित है। विस्तार संगठन में प्रभावशाली मानव संसाधन का अंतिम उपाय विस्तार कर्मियों का निष्पादन है। निष्पादन मूल्यांकन जिसका उद्देश्य कर्मचारी के विकास को सुविधाजनक बनाना है, का महत्वपूर्ण प्रयोजन कर्मचारियों को अधिक से अधिक कार्य प्रभावशीलता के लिए परामर्श देना और मार्गदर्शन करना है। अतः, विस्तार संगठनों में निष्पादन परामर्श की प्रणाली की



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

आवश्यकता होती है। प्रबंधक द्वारा अधीनस्थों को निष्पादन परामर्श कार्य निष्पादन के विश्लेषण, प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान तथा उन समस्याओं के समाधान खोजने में जो कार्य की प्रभावशीलता में बाधा डालते हैं, में सहायता करने के लिए प्रदान किया जाता है। परामर्श एक संप्रेषण कला है जिसमें दो लोग शामिल होते हैं - प्रबंधक और कर्मचारी। परामर्श प्रशिक्षण से भिन्न है। परामर्श में द्वैत संबंध शामिल होता है तथा इसमें अधिक पारस्परिकता और गोपनीयता है। निष्पादन परामर्श की सफलता कर्मचारी की रुचि, खुलेपन और पारस्परिकता के माहौल तथा परामर्श प्रक्रिया पर निर्भर करती है। विस्तार प्रबंधक निर्देशात्मक, गैर-निर्देशात्मक और सहयोगात्मक परामर्श का उपयोग कर सकते हैं (वरथर एंड डेविस, वर्ष 1982)।

1.10 पुरस्कार और प्रोत्साहन प्रबंधन

मानव संसाधन प्रबंधन का महत्वपूर्ण पहलू जिस पर विस्तार संगठनों में विशेष ध्यान दिए जाने की आवश्यकता है, वह पुरस्कार प्रणाली विकसित करना है, जो विस्तार कर्मियों को आकर्षित करने, बनाए रखने और अभिप्रेरित करने के साथ-साथ प्रशिक्षण और पदोन्नति के अवसर भी प्रदान करेगा। एशियाई और अफ्रीकी देशों में विस्तार संगठनों की पुरस्कार प्रणाली अच्छी नहीं है (विजयरागवन, वर्ष 1994)। अधिकांश विस्तार सेवाएं सरकारी एजेंसियों द्वारा चलाई जाती हैं तथा लोक प्रशासन के नियमों और विनियमों के अंतर्गत संचालित होती हैं। इन नियमों में बेहतर निष्पादन को पुरस्कृत करने या योग्यता के आधार पर वेतन प्रणाली का प्रावधान नहीं है। पदोन्नति मानदंड वरिष्ठता और सेवा अवधि पर आधारित हैं। इस प्रकार, विस्तार सेवाओं की नौकरशाही संरचना बेहतर पुरस्कार प्रणाली डिजाइन करने में बुनियादी बाधा है। अन्य सरकारी विभागों की तुलना में, कृषि विभाग और विस्तार सेवा का सार्वजनिक सम्मान कम है तथा वेतन संरचना अच्छी भी नहीं है (विजयरागवन और सिंह, वर्ष 1992)।

पुरस्कार और प्रोत्साहन प्रणाली में कई प्रकार से सुधार किया जा सकता है।

श्रेष्ठतर निष्पादन को पुरस्कृत करना: विस्तार संगठनों को पुरस्कार प्रणाली विकसित करनी होगी जो श्रेष्ठतर निष्पादन को प्रोत्साहित करे, ताकि निष्पादन, अभिप्रेरणा और संतुष्टि को बढ़ावा देने के लिए वेतन और मजदूरी व्यवस्था एक प्रभावशाली साधन हो। कार्य के स्पष्ट विवरण, निष्पादन मानक और निष्पादन मूल्यांकन से विस्तार कार्य का आकलन करने और लोगों को सराहनीय सेवा के लिए पुरस्कृत करने में सहायता मिलेगी। लोक प्रशासन के वर्तमान संरचना के भीतर निष्पादन के आधार पर वेतन निर्धारण के तरीके और साधन खोजने होंगे। गैर-मौद्रिक पुरस्कार जैसे फील्ड कार्यकर्ताओं के अच्छे विचारों को सम्मान देना या उनके उपलब्धियों को पुरस्कृत करना भी बेहतर निष्पादन करने में सहायता करते हैं। उच्च मानकों को विकसित और संप्रेषित करने के साथ-साथ श्रेष्ठतर निष्पादन को पहचानने हेतु विस्तार कर्मियों को पेशेवर समाज का निर्माण करने के लिए प्रोत्साहित किया जा सकता है।

फील्ड स्तर पर कार्य करने की परिस्थिति में सुधार: पुरस्कार प्रणाली आंतरिक रूप से न्यायसंगत भी होनी चाहिए। फील्ड स्तर के विस्तार कार्यकर्ताओं के महत्व को वेतन व मुआवजे तथा अन्य सुख-सुविधाओं के संदर्भ में सम्मानित किया जाना चाहिए। निचले स्तर के विस्तार कार्यकर्ताओं को अक्सर अप्रिय और एकांत परिस्थितियों में कार्य करना पड़ता है। सावधानीपूर्वक नियोजित फील्ड भत्ते की प्रणाली इसकी भरपाई करेगी (बैक्सटर, वर्ष 1990)। आवास, परिवहन, और चिकित्सा और बच्चों के लिए शैक्षिक भत्ते जैसी पर्याप्त सुविधाएं प्रदान करके क्षेत्र विस्तार कार्यकर्ताओं के जीवन स्तर में सुधार किया जाना चाहिए।

विस्तार कर्मियों के लिए कैरियर योजना और विकास: करियर प्लानिंग वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा कर्मचारी अपने करियर के लक्ष्यों और उन्हें प्राप्त करने की योजना बनाते हैं। करियर विकास उन सभी तकनीकी और प्रबंधकीय कौशल को संदर्भित करता है जो कर्मचारी अपनी करियर योजनाओं को प्राप्त करने के लिए अर्जित करते हैं। करियर की उन्नति, जो पदोन्नति के संदर्भ में भविष्य के अवसरों को दर्शाता है, कौशल निष्पादन और विकास के लिए एक अभिप्रेरक कारक है। दुर्भाग्य से, कई संगठनों में विस्तार कर्मियों के लिए कोई करियर संरचना मौजूद नहीं है। भारत जैसे देश में, ऐसे मामले हैं जहां व्यक्ति ग्राम विस्तार कार्यकर्ता के रूप में शामिल होता है और तीस से पैंतीस साल की सेवा के बाद उसी पद से सेवानिवृत्त होता है। पुरस्कार और प्रोत्साहन प्रणाली में सुधार के एक हिस्से के रूप में, विस्तार संगठनों को व्यवस्थित आधार पर विभिन्न श्रेणियों के विस्तार कर्मियों के लिए उचित करियर और उन्नति के रास्ते विकसित करना होगा।

विस्तार कर्मियों के करियर विकास के हिस्से के रूप में उच्च पदों पर पहुंचने हेतु सक्षम बनाने के लिए उन्हें तकनीकी और प्रबंधकीय कौशल विकसित करने के अवसर प्रदान किए जाने चाहिए। विस्तार कर्मियों की वेतन संरचना और साथ ही पदोन्नति के अवसर अन्य व्यवसायों के साथ तुलनीय होनी चाहिए। समान वेतन संरचना, पेशेवर उन्नति, तथा प्रोत्साहन और पुरस्कार का प्रस्ताव देकर कृषि विस्तार की हैसियत को कृषि अनुसंधान के समान करने के लिए सिफारिशें पहले ही की जा चुकी हैं। (एफएओ, वर्ष 1985)

1.11 मार्गदर्शन करना

पर्यवेक्षण के दो प्रमुख कार्य हैं कार्य अभिविन्यास और कर्मचारियों के लिए चिंता। अतः, विस्तार पर्यवेक्षकों के महत्वपूर्ण कार्य हैं गतिविधियों का निर्देशन और आयोजन करना, कर्मचारियों की प्रेरित करना और कार्य समूहों का प्रबंधन करना। विस्तार पर्यवेक्षकों को कार्य की योजना बनानी होती है और निष्पादन का उच्च स्तर बनाए रखना होता है। कार्य विश्लेषण की संपूर्ण प्रक्रिया, प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों की पहचान तथा निष्पादन मूल्यांकन विस्तार कार्य नियोजन और व्यवस्था में सहायता करते हैं। जैसा कि पहले बताया गया, विस्तार कर्मचारियों में कार्य के प्रति अभिप्रेरणा और मनोबल कई कारणों से कम है। विस्तार पर्यवेक्षकों में फील्ड विस्तार कार्यकर्ताओं का मार्गदर्शन और नेतृत्व करने की क्षमता होनी चाहिए ताकि



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

फील्ड एजेंट नियमित कार्य से अधिक निष्पादन करें तथा पर्यवेक्षकों को विस्तार कार्य में उत्कृष्टता प्राप्त करने में शामिल होना चाहिए। इसके लिए विस्तार प्रबंधकों को अभिप्रेरणा के विभिन्न सिद्धांतों की समझ रखने की आवश्यकता है, जैसे मास्लो का पदानुक्रम आवश्यकता सिद्धांत, हर्जबर्ग के दो कारक सिद्धांत, मैकलेलैंड का आवश्यकता सिद्धांत, थ्योरी X और थ्योरी Y, तथा अभिप्रेरणा की प्रत्याशा थ्योरी (स्टोनर एंड फ्रीमैन, वर्ष 1992)। फील्ड कार्यकर्ताओं में अभिप्रेरणा विकसित करने के लिए पर्यवेक्षकों द्वारा विशेष प्रशिक्षण लिया जाना चाहिए। .

1.12 निष्कर्ष

विस्तार संगठनों की सफलता का प्रमुख कारक उनके मानव संसाधन में सुधार करना है। इस अध्याय में विस्तार प्रबंधकों को उनकी मानव संसाधन प्रणाली में सुधार करने में सहायता करने के लिए प्रासंगिक मानव संसाधन प्रबंधन के विभिन्न आयामों पर चर्चा की गई है। मानव संसाधन के उचित नियोजन और कार्यान्वयन से विस्तार कर्मियों का समग्र विकास होगा। यह विस्तार संगठनों को सामान्य रूप से कृषि के बदलते परिदृश्य और विशेष रूप से विस्तार के अनुकूल होने में सक्षम बनाएगा।

1.13 अपनी प्रगति जाँचे:

1. मानव संसाधन प्रबंधन के मूल उद्देश्य और घटक क्या हैं?
2. विस्तार से मानव संसाधन प्रबंधन के किन्हीं दो सिद्धांतों के नाम बताइए।
3. मानव संसाधन प्रबंधन के चार उद्देश्य क्या हैं?
4. विस्तार में मानव संसाधन नियोजन के दो घटक कौन-कौन से हैं?
5. ग्राम स्तर के विस्तार कार्यकर्ता, विषय वस्तु विशेषज्ञ और विस्तार प्रबंधकों के दो-दो प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों का उल्लेख करें?
6. विस्तार कर्मियों के महत्वपूर्ण गुण क्या हैं?
7. विस्तार कर्मियों की भर्ती प्रक्रिया में कौन-कौन से कदम हैं?
8. क्षमता निर्माण उपायों के रूप में विस्तार कर्मियों के प्रशिक्षण और उपबोधन की तुलना करें।
9. विस्तार कर्मियों को परामर्श (अभिप्रेरणा) देने के तरीके और साधन क्या हैं?
10. विस्तार कर्मियों की पुरस्कार और प्रोत्साहन प्रणाली को कैसे सुधारा जा सकता है?

1.14 अन्य अध्ययन

1. बैक्सटर, एम. (वर्ष 1990). कृषि विस्तार निवेश. डी.सी. मिश्रा(Ed.), ट्रेनिंग एंड विज़िट सिस्टम ऑफ एग्रीकल्चर एक्सटेंशन इन इंडिया इन ऐक्सन। नई दिल्ली: कृषि मंत्रालय, भारत सरकार।
2. एफएओ (वर्ष 1985). कृषि विस्तार को अनुसंधान एवं कृषि शिक्षा के साथ जोड़ने पर विशेषज्ञों से परामर्श की रिपोर्ट। बैंकॉक: आरएपीए/एफएओ
3. हेवर्ड, जे.ए. (वर्ष 1990). कृषि विस्तार: विश्व बैंक के अनुभव और दृष्टिकोण। बी.ई. स्वानसन (Ed.) की कृषि विस्तार पर वैश्विक परामर्श पर रिपोर्ट (पृष्ठ 115-134)। रोम: एफएओ.
4. लिंटन, आर. और पारीक, यू. (वर्ष 1990). ट्रेनिंग फॉर डेवलपमेंट। नई दिल्ली: Sage
5. पारीक, यू. और राव, टी.वी. (वर्ष 1992). मानव संसाधन प्रणाली की डिजाइन और प्रबंधन। नई दिल्ली: ऑक्सफोर्ड और आईबीएच पब्लिशिंग कंपनी.
6. स्टोनर, जे.ए.आर. और फ्रीमैन, आर.ई. (वर्ष 1992). प्रबंधन। नई दिल्ली: प्रेंटिस-हॉल ऑफ इंडिया.
7. विजयरागवन, के. (वर्ष 1994). भारत में कृषि प्रशासन नई दिल्ली: कॉन्सेप्ट पब्लिशिंग कंपनी.
8. विजयरागवन, के. और सिंह, वाई.पी. (वर्ष 1989). कृषि विभाग के कार्य की डिजाइन एवं इकाई की संरचनात्मक विशेषताएं। इंडियन जर्नल ऑफ एक्सटेंशन एजुकेशन, 25, 1-12.
9. विजयरागवन, के. और सिंह, वाई.पी. (वर्ष 1992). कृषि विभागों में भुगतान प्रशासन। इंडियन जर्नल ऑफ एक्सटेंशन एजुकेशन, 28, 60-64.
10. वरथर, डब्ल्यू.बी. और डेविस, के. (वर्ष 1982). कार्मिक प्रबंधन और मानव संसाधन. टोक्यो: मैकग्रा-हिल इंटरनेशनल बुक कंपनी

यूनिट 2: विस्तार कार्मियों का प्रशिक्षण

मुख्य विशेषताएं

- प्रशिक्षण की अवधारणा
- प्रशिक्षण के प्रकार
- मूलभूत प्रशिक्षण दृष्टिकोण
- प्रशिक्षण के लिए आवश्यकताओं की पहचान
- प्रशिक्षण की आवश्यकता पर विश्लेषण करने के दृष्टिकोण
- विभिन्न प्रशिक्षण पद्धतियां
- ऑन-द-जॉब प्रशिक्षण
- आधुनिक संचार प्रौद्योगिकी आधारित प्रशिक्षण पद्धतियां
- सारांश
- अपनी प्रगति जाँचे:
- अन्य अध्ययन

2.0 उद्देश्य

इस यूनिट का प्रमुख प्रयोजन निम्नलिखित की व्याख्या करना है:

- विस्तार कर्मियों की प्रशिक्षण की अवधारणा और उसके विभिन्न प्रकार
- विभिन्न प्रशिक्षण दृष्टिकोण और प्रशिक्षण आवश्यकताओं का आकलन करने के तरीके
- विभिन्न प्रशिक्षण पद्धतियां और उनमें शामिल चरण

2.1 प्रस्तावना

विस्तार कर्मियों का प्रशिक्षण विस्तार संगठनों में मानव संसाधन विकास में प्रत्यक्ष योगदान देता है। बदलते तकनीकी और आर्थिक परिदृश्य के कारण हाल के वर्षों में किसानों और विस्तार पेशेवरों के कौशल को बढ़ाने की आवश्यकता बढ़ी है। बढ़ती वैज्ञानिक प्रगति के साथ तालमेल बैठाने के लिए मानव संसाधन की गुणवत्ता को भी निरंतर उन्नत करना होगा। ज्ञान का स्तर तेजी से बढ़ रहा है। यह उल्लेखनीय है कि अस्तित्व में आने समय से मनुष्य ने 1750 ई. तक जो संपूर्ण वैज्ञानिक ज्ञान प्राप्त किया है, वह 1900 ई. तक 150 वर्षों की अवधि में अचानक दोगुना हो गया था। फिर से 1900 ई. से 1960 ई. तक मात्र 60 वर्षों में मनुष्य का ज्ञान दोगुना हो गया। उसके बाद से यह अनुमान लगाया गया है कि मनुष्य का वैज्ञानिक ज्ञान प्रत्येक आठ से दस वर्षों में दोगुना हो रहा है। उपरोक्त परिस्थिति कृषि

सहित किसी भी क्षेत्र में प्रशिक्षण के महत्व को सही ठहराने के लिए पर्याप्त है। संचार और अनुदेशात्मक प्रौद्योगिकियों के क्षेत्र में जारी प्रगति ने प्रशिक्षण के नए रास्ते और पद्धतियों को नई दिशा प्रदान की है। **प्रशिक्षण की अवधारणा:** प्रशिक्षण व्यवसाय में उतरने की तैयारी करने के लिए या व्यवसायिक संगठन या उद्यम में अपनी उत्पादकता में सुधार करने के लिए नए कौशल, दृष्टिकोण और ज्ञान प्राप्त करने की प्रक्रिया है। शिक्षा और प्रशिक्षण शब्द का अर्थ समान नहीं है, यद्यपि दोनों आपस में संबंधित हैं। शिक्षा को जीवन जीने के लिए बनाया गया है, न कि जीविकोपार्जन के लिए, जबकि प्रशिक्षण को हमेशा से व्यावसायिक उद्देश्य समझा जाता रहा है। प्रशिक्षण और शिक्षण की अवधारणा के बीच अंतर को जानना महत्वपूर्ण है। विशिष्ट कक्षा में, शिक्षक अधिगम प्रक्रिया और सामग्री को नियंत्रित करता है, परंतु प्रशिक्षण सत्र में, प्रशिक्षक अधिगम सुविधा प्रदान करता है और सहभागिता प्रक्रिया के माध्यम से सामग्री तय करता है। प्रशिक्षक का कार्य नेता का है, न कि नियंत्रक का।

कार्य विश्लेषण, निष्पादन मूल्यांकन और संगठनात्मक विश्लेषण के माध्यम से प्रशिक्षण की आवश्यकताओं को पहचानते हुए प्रशिक्षण को आरंभ करना चाहिए। विस्तार कर्मियों की प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान हो जाने के बाद, अगला चरण प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करना है। विस्तार संगठनों में खेल, भूमिका निभाने, सिमुलेशन अभ्यास तथा केस स्टडी जैसी पद्धतियों का उपयोग अधिगम परिस्थिति बनाने के लिए किया जा सकता है। वास्तविक फील्ड अनुभव आधारित प्रशिक्षण पर जोर दिया जाना चाहिए। कृषि प्रौद्योगिकियों जैसे एकीकृत कीट प्रबंधन और बेहतर बागवानी अभ्यास के लिए वास्तविक फील्ड अनुभव की आवश्यकता होती है। विस्तार एजेंटों को न केवल प्रौद्योगिकी पहलुओं में बल्कि मानवीय संबंधों, समस्या समाधान, वंचित समूहों के प्रति संवेदनशीलता तथा प्रबंधन की मूल अवधारणाओं में भी प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है।

2.2 प्रशिक्षण के प्रकार

A. सेवा पूर्व प्रशिक्षण: संगठन में किसी भी नियुक्ति से पहले व्यावसायिक प्रशिक्षण का उद्देश्य व्यक्ति को नए पेशे में प्रवेश करने से पहले उसे तैयार करना है।

उदाहरण: व्यावसायिक पाठ्यक्रम जैसे चिकित्सा, इंजीनियरिंग और कृषि।

B. सेवाकालीन प्रशिक्षण: सेवारत उम्मीदवारों के लिए प्रशिक्षण का उद्देश्य सेवा में रहते हुए उनकी क्षमता में सुधार करना और उनके व्यावसायिक विकास को बढ़ावा देना है। विभिन्न प्रकार के सेवाकालीन प्रशिक्षण हैं:

अभिविन्यास या अनुगम प्रशिक्षण: यह प्रशिक्षण व्यक्ति के किसी संगठन में नियुक्त होते ही दिया जाता है तथा इसका उद्देश्य नव नियुक्त कर्मचारी को उसके पद से परिचय कराना है। यह प्रशिक्षण आमतौर



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

पर नियुक्ति के पहले दिन से दिया जाता है और यह नव नियुक्त कर्मचारी द्वारा उठाए जाने वाले संभावित सवालों के उत्तर प्राप्त में सहायक होता है।

बुनियादी प्रशिक्षण: इस प्रशिक्षण का प्रयोजन कर्मचारी के लिए आवश्यक बुनियादी ज्ञान को मजबूत करना है जिसमें मूल विषय के अलावा नियम और विनियम, वित्तीय लेनदेन, प्रशासनिक प्रक्रियाएं, संचार और नेतृत्व कौशल शामिल हैं।

ऑन-द-जॉब-प्रशिक्षण: ऑन-द-जॉब प्रशिक्षण कार्य स्थल पर दिया जाता है और इसमें प्रशिक्षु को अनुभवी कर्मचारी के मार्गदर्शन और पर्यवेक्षण में अभ्यास के माध्यम से नए कौशल और विशेषज्ञता हासिल करने में सहायता करना शामिल है। यह तदर्थ या नियमित आधार पर आयोजित किया जा सकता है।

अनुरक्षण या पुनश्चर्या प्रशिक्षण: ज्यादातर यह प्रशिक्षण विशेषीकृत विषय वस्तु ज्ञान प्रदान करने के लिए कर्मचारियों के करियर के बाद के हिस्से में दिया जाता है, ताकि वे फील्ड में नवीनतम विकास के संबंध में अद्यतन रहें।

पुनर्प्रशिक्षण: यह किसी व्यक्ति को नए कार्य या पुरानी विशेषता के विस्तृत पहलू के लिए तैयार करने हेतु किए गए प्रयासों को दर्शाता है।

बाहरी प्रशिक्षण: इसमें उन्नत प्रशिक्षण कार्यक्रम के लिए किसी कर्मचारी को अन्य प्रशिक्षण संस्थानों में प्रतिनियुक्त करना शामिल है।

करियर या विकास प्रशिक्षण: यह प्रशिक्षण कर्मचारियों को उच्च पदों पर अधिक जिम्मेदारी संभालने में सहायता करने के लिए दिया जाता है और इसमें उन्हें नए पदों के लिए आवश्यक प्रासंगिक नए कौशल और तकनीक का प्रशिक्षण प्रदान करना भी शामिल है।

विदेशों में प्रशिक्षण: यह उन क्षेत्रों में ज्ञान और कौशल हासिल करने के लिए विदेश में प्रशिक्षण लेने को संदर्भित करता है जिसमें स्थानीय स्तर पर विशेषज्ञता आसानी से उपलब्ध नहीं है।

2.3. बुनियादी प्रशिक्षण दृष्टिकोण

पारंपरिक दृष्टिकोण: इस दृष्टिकोण के अंतर्गत, प्रशिक्षण कर्मचारी प्रतिभागियों के लिए प्रशिक्षण उद्देश्य, सामग्री, शिक्षण तकनीक, असाइनमेंट, पाठ योजना और मूल्यांकन का स्वरूप तैयार करते हैं।

सहभागिता दृष्टिकोण: सहभागिता दृष्टिकोण में, प्रशिक्षक और प्रशिक्षु संयुक्त रूप से अनुभव द्वारा सीखने की स्थिति बनाकर प्रशिक्षण के उद्देश्यों और अन्य तत्वों को निर्धारित करते हैं।

निष्पादन-आधारित दृष्टिकोण: यहां किसी टास्क के लिए विशिष्ट अवलोकन कौशल प्राप्त करने या विशिष्ट स्तर की प्रवीणता प्राप्त करने पर जोर दिया जाता है।

2.4 प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करना

प्रशिक्षण आवश्यकता से हमारा तात्पर्य किसी समय में किसी विशेष परिस्थिति के लिए ज्ञान, कौशल, दृष्टिकोण और व्यवहार के संदर्भ में "क्या है" और "क्या होना चाहिए" के बीच के अंतर से है। इस अंतराल को 'समस्या' कहा जाता है, जो आमतौर पर तब होता है जब 'वांछित निष्पादन' और 'वास्तविक निष्पादन' के बीच अंतर होता है। प्रशिक्षण आवश्यकता की पहचान प्रक्रिया प्रशिक्षकों को प्रशिक्षण कार्यक्रम का प्रशिक्षण समस्या से मिलान करने में सहायता करती है।

2.4.1. निष्पादन के स्तर और आवश्यकताएं: यह जानना महत्वपूर्ण है कि निष्पादन और आवश्यकताएं तीन अलग-अलग स्तरों के अंतर्गत आती हैं (बॉयडलैंड लेरी, वर्ष 1997) जैसा कि नीचे दिया गया है:

- क्रियान्वयन - कार्य को अच्छी तरह से करना
- सुधार - कार्य को बेहतर तरीके से करना
- नवाचार - कार्य को नए और बेहतर तरीके से करना

किसी भी संगठन में, आवश्यकता के ये तीन स्तर तीन अलग-अलग क्षेत्रों में हो सकते हैं। जैसे संगठनात्मक, समूह और व्यक्तिगत।

2.5. प्रशिक्षण आवश्यकता विश्लेषण दृष्टिकोण

2.5.1 निष्पादन विश्लेषण: यह दृष्टिकोण प्रशिक्षण निष्पादन निर्धारण से संबंधित है। उदाहरण के लिए, जिला स्तर पर मानव संसाधन विकास के विस्तार प्रबंधक प्रभारी को इस प्रश्न का उत्तर खोजना है, "किस प्रशिक्षण से ग्राम स्तर के विस्तार कार्यकर्ताओं के कार्य निष्पादन में सुधार होगा?"। उपरोक्त प्रश्न का उत्तर जानने के लिए, यह समझना होगा कि कैसे विस्तार कार्यकर्ता ग्राम स्तर पर विस्तार संगठन के निष्पादन को प्रभावित करते हैं तथा उनके कार्य निष्पादन का अध्ययन करना होगा। विस्तार कार्यकर्ताओं के निष्पादन के विभिन्न घटकों और उन्हें सुधारने के तरीकों पर कार्य करना होगा। निम्नलिखित प्रश्नों का उत्तर देने के लिए साक्षात्कार, अवलोकन, केस स्टडी जैसी विधियों के माध्यम से डेटा संग्रह करना होगा:

- विस्तार कार्यकर्ताओं का वास्तविक कार्य निष्पादन क्या है?
- विस्तार कार्यकर्ताओं का अपेक्षित कार्य निष्पादन क्या है?
- विस्तार कार्यकर्ताओं के वास्तविक और अपेक्षित कार्य निष्पादन के बीच कितना अंतर है?
- कार्य निष्पादन में अंतर के क्या कारण हैं?
- प्रशिक्षण किस हद तक कार्य निष्पादन में अंतर को घटा सकता है?



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

निष्पादन विश्लेषण के लाभ: इस पद्धति के माध्यम से कार्य निष्पादन के साथ ज्ञान और कौशल आवश्यकताओं को जोड़ा जा सकता है। प्रशिक्षण आवश्यकताओं को प्राथमिकता दिया जा सकता है तथा कार्य निष्पादन पर प्रशिक्षण आवश्यकताओं के प्रभाव का मूल्यांकन किया जा सकता है।

निष्पादन विश्लेषण की हानियां: यह महंगा है, इसमें समय लगता है तथा इसके लिए कौशल की आवश्यकता होती है।

2.5.2 टास्क विश्लेषण: प्रशिक्षण आवश्यकताओं को निर्धारित करने के लिए प्रभावशाली और व्यापक रूप से उपयोग किए जाने वाले दृष्टिकोणों में से एक टास्क विश्लेषण है। इस पद्धति के माध्यम से दिया गया प्रशिक्षण कार्य निष्पादन से प्रशिक्षण आवश्यकताओं को जोड़ता है। इस दृष्टिकोण के अंतर्गत जिला स्तर पर मानव संसाधन विकास के प्रभारी विस्तार प्रबंधक को इस प्रश्न का उत्तर खोजना होता है, "विस्तार कार्यकर्ताओं को किस प्रशिक्षण की आवश्यकता है?" चूंकि प्रशिक्षण विस्तार कार्यकर्ताओं के कार्य/कार्य निष्पादन पर आधारित होना चाहिए, अतः उनके कार्यों का विश्लेषण करने की आवश्यकता है। इसलिए, इस दृष्टिकोण के अंतर्गत विभिन्न व्यक्तियों द्वारा किए गए कार्यों के विस्तृत विश्लेषण की आवश्यकता होती है। इसके लिए डेटा को साक्षात्कार, केस स्टडी और अवलोकन जैसी विधियों के माध्यम से संग्रह किया जाना चाहिए।

टास्क विश्लेषण के लाभ:

- टास्क को करने के लिए टास्क और आवश्यक ज्ञान और कौशल की स्पष्ट पहचान
- प्रशिक्षण को प्रभाव को टास्क निष्पादन से जोड़ा जा सकता है, जो कर्मचारियों की समग्र उत्पादकता से संबंधित होगा

टास्क विश्लेषण की हानियां

- यह अधिक समय लेता है और महंगी विधि है
- यह दृष्टिकोण कार्य निष्पादन में वातावरण के अन्य कारकों को ध्यान में नहीं रखता है।

2.5.3 सक्षमता अध्ययन: सक्षमता अध्ययन के माध्यम से प्रशिक्षण की आवश्यकता का आकलन इन दिनों अधिक लोकप्रिय हो रहा है। इस दृष्टिकोण के अंतर्गत, मानव संसाधन विकास के प्रभारी विस्तार प्रबंधक को इस प्रश्न का उत्तर खोजना होता है, "एक कुशल विस्तार कार्यकर्ता के लिए किन विभिन्न गुणों की आवश्यकता है और इन दक्षताओं के लिए विस्तार कार्यकर्ता को कैसे प्रशिक्षित किया जाए? दक्षताओं की पहचान करने के लिए विशेषज्ञों की सहायता लेनी होगी। अतः इस दृष्टिकोण के अंतर्गत प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करने के लिए डेटा संग्रह करने में विशेषज्ञों के साथ चर्चा होगा।

सक्षमता अध्ययन के लाभ: यह विधि अपेक्षाकृत सस्ती और तेज है।

सक्षमता अध्ययन के लाभ: कभी-कभी दक्षता और कौशल आवश्यकता को कार्य की उत्पादकता और संगठनात्मक निष्पादन के साथ जोड़ना संभव नहीं होगा।

2.5.4 प्रशिक्षण के लिए सर्वेक्षण की आवश्यकता: सर्वेक्षण विधि द्वारा प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करना सबसे अधिक उपयोग की जाने वाली विधियों में से एक है। प्रशिक्षण आवश्यकताओं का मूल्यांकन उन लोगों की राय के आधार पर किया जाता है जिनका साक्षात्कार हुआ है। मानव संसाधन के प्रभारी विस्तार प्रबंधक को इस प्रश्न का उत्तर देना है। 'ग्राम स्तरीय विस्तार कार्यकर्ताओं के लिए क्या प्रशिक्षण आवश्यक है?' प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करने के लिए ग्राम स्तर के विस्तार कार्यकर्ताओं, उनके पर्यवेक्षकों और ग्राहकों की राय मांगी जाती है। मेल द्वारा भेजी गई प्रश्नावली, साक्षात्कार और साथ ही छोटे समूह की बैठकों के माध्यम से डेटा संग्रह किया जाता है।

प्रशिक्षण के लिए सर्वेक्षण आवश्यकता के लाभ हैं

- यह विधि तेज़ और सस्ती है
- प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करने में बड़ी संख्या में लोग शामिल हो सकते हैं

प्रशिक्षण के लिए सर्वेक्षण आवश्यकता की हानियां

- विश्लेषण के परिणामों में शुद्धता की कमी हो सकती है क्योंकि वे उत्तरदाताओं की राय पर आधारित होती हैं।

2.6. विभिन्न प्रशिक्षण पद्धतियां

2.6.1. व्याख्यान: व्याख्यान में शिक्षण सहायक सामग्री जैसे ब्लैक-बोर्ड, ओवरहेड ट्रांसपेरेंसी, पावर पॉइंट आदि की सहायता से जानकारी की मौखिक प्रस्तुति दी जाती है, ताकि शिक्षार्थियों को प्रस्तुत की जा रही अवधारणा, सिद्धांतों और पद्धतियों को समझने में सहायता मिल सके।

व्याख्यान प्रस्तुति के चरण:

- प्रशिक्षुओं को प्रस्तुति का उद्देश्य स्पष्ट करें
- व्याख्यान प्रस्तुति को प्रशिक्षुओं के ज्ञान के मौजूदा स्तर के अनुसार बनाएं
- प्रस्तुति को प्रस्तावना, मुख्य भाग और सारांश प्रारूप में प्रस्तुत करें
- प्रशिक्षुओं के अनुसार अपनी प्रस्तुति की गति और भाषा को समायोजित करें
- अपनी प्रस्तुति की उपलब्धता और दृश्यता सभी प्रतिभागियों तक सुनिश्चित करें
- प्रशिक्षुओं की समझ को जांचने के लिए अक्सर प्रश्नों का प्रयोग करें

व्याख्यान के लाभ:

- कम समय में अधिक जानकारी प्रस्तुत की जा सकती है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- इसमें लागत कम है और इसका उपयोग तब किया जा सकता है जब आपकी भौतिक सुविधाएं सीमित हों।

व्याख्यान की हानियां:

- व्याख्यान की सफलता प्रशिक्षकों के पारस्परिक कौशल और तकनीक पर निर्भर करती है।
- प्रशिक्षुओं के निष्क्रिय और सुस्त रहने की संभावना है।
- जहां कौशल निर्माण की आवश्यकता है वहां व्याख्यान उपयुक्त नहीं है।
- जानकारी को समझने और याद रखने में कठिनाई होती है।
- प्रभावशाली व्याख्यान कठिन कार्य है।

2.6.2. प्रदर्शन: प्रदर्शन प्रतिभागियों को नए कौशल सीखने में सहायता करने और उन्हें नई प्रथाओं को अपनाने के लिए प्रेरित करने की विधि है। परिणाम प्रदर्शन का उद्देश्य नई प्रौद्योगिकी या नवाचारों के नतीजों को दर्शाना है। पद्धति प्रदर्शन प्रक्रिया को या उपकरण के उपयोग को चरण-दर-चरण तरीके से दर्शाता है ताकि प्रशिक्षु प्रक्रिया को देखें और समझ सकें।

पद्धति प्रदर्शन आयोजित करने के चरण

- प्रदर्शन के अंतर्गत शामिल की जाने वाली सभी आवश्यक गतिविधियों की सूची तार्किक क्रम में बनाएं।
- प्रदर्शन आयोजित करने के लिए उपयुक्त सामग्रियों और उपकरणों की व्यवस्था करें।
- सुनिश्चित करें कि जब तक आप आत्मविश्वास हासिल नहीं कर लेते हैं तब तक आप प्रदर्शन का अभ्यास और पूर्वाभ्यास करते रहें।
- प्रतिभागियों के साथ बेहतर तालमेल स्थापित करें और उनका सक्रिय सहयोग सुनिश्चित करें।
- आप जिस पद्धति का प्रदर्शन करने जा रहे हैं, उसका महत्व प्रतिभागियों को समझाएं।
- प्रत्येक चरण को आवश्यक स्पष्टीकरण के साथ ध्यानपूर्वक प्रदर्शित करें तथा मुख्य बिंदुओं को हाइलाइट करें।
- यदि आवश्यकता हो तो पूरे प्रदर्शन को एक या दो बार दोहराएं, जब तक कि सभी प्रतिभागियों को यह समझ न आए।
- चयनित प्रतिभागियों से पद्धति को आजमाने को कहें और उनकी समझ की जाँच करें।
- प्रतिभागियों को उनकी शंकाओं को दूर करने का अवसर प्रदान करें।
- प्रदर्शन का समापन शामिल विभिन्न चरणों के संक्षिप्त सारांश के साथ करें।

प्रदर्शन के लाभ

- प्रतिभागी आसानी से नए कौशल सीख सकते हैं
- प्रतिभागियों को अभ्यास करने के अवसर मिलते हैं

- कक्षाओं में पढ़ाए गए सिद्धांतों का संबंध दुनिया की वास्तविक परिस्थिति से जोड़ा जा सकता है।

प्रदर्शन की हानियां

- प्रदर्शनों के आयोजन और संचालन के लिए सावधानीपूर्वक तैयारी करने की आवश्यकता होती है और कभी-कभी यह महंगा भी हो सकता है।
- समूह का आकार बड़ा होने पर सभी प्रशिक्षुओं की सक्रिय भागीदारी सुनिश्चित करना कठिन होता है
- खराब तरीके से आयोजित किए गए प्रदर्शन से गलत संदेश जाता है।

2.6.3 बुद्धिशीलता (विचार मंथन): बुद्धिशीलता (विचार मंथन) समूह आधारित रचनात्मकता तकनीक है जिसे किसी दिए गए प्रश्न या समस्या के आसपास पार्श्व चिंतन को प्रोत्साहित करने के लिए डिज़ाइन किया गया है। विचार-मंथन के परिणामस्वरूप किसी विशेष समस्या को हल करने के लिए कई नए विचार उत्पन्न होते हैं।

बुद्धिशीलता (विचार मंथन) के सिद्धांत

- निलम्बित निर्णय: उत्पन्न विचारों का मूल्यांकन सत्र के अंत में ही किया जाता है।
- उन्मुक्तता : बिना किसी आलोचना के डर के कोई भी स्वतंत्र रूप से योगदान दे सकता है।
- वाइल्ड कैच: ऐसे विचार जिनकी उम्मीद भी न हो, उन्हें प्रोत्साहित किया जाए और मौका दिया जाए।
- क्रॉस-फर्टिलाइजेशन: पहले से दर्ज दिलचस्प या नए विचारों से निर्माण।

बुद्धिशीलता (विचार मंथन) के चरण

- प्रतिभागियों के समक्ष समस्या या मुद्दे साधारण प्रश्न के रूप में रखें।
- प्रतिभागियों को कुछ मिनट वार्म अप करने और अभ्यास में भागीदारी करने हेतु तैयार होने के लिए दें।
- प्रतिभागियों को समस्या प्रश्नों के रूप में पुनः प्रस्तुत करने के लिए कहें।
- विचार-मंथन के लिए एक या दो प्रश्नों या कथनों का चयन करें।
- बारी-बारी से प्रत्येक व्यक्ति के पास जाएँ तथा प्रत्येक प्रतिभागी को एक समय में एक ही विचार देने के लिए कहें।
- विचारों के खत्म होने तक मंथन करते रहें।
- समूह से उम्मीद से परे विचारों को निकलवाएं।
- कोई सार्थक निर्णय किए बिना सभी विचारों को शब्दशः रिकॉर्ड करें।
- पूरे समूह या समूह से चयनित सदस्यों द्वारा विचारों का मूल्यांकन करवाएं।
- उन विचारों की सूची बनाएं जिन्हें व्यवहार में लाया जा सकता है।

बुद्धिशीलता(विचार मंथन) के लाभ

- अधिक से अधिक प्रशिक्षु शामिल होंगे।
- यह मूल और रचनात्मक विचारों को सामने लाता है।
- विचारों की क्रॉस-चेकिंग संभव है।
- किसी समस्या को हल करने के वैकल्पिक तरीकों की पहचान की जा सकती है।
- पार्श्व(लेटरल) चिंतन क्षमता वाले व्यक्तियों को आसानी से पहचान जा सकता है।

बुद्धिशीलता(विचार मंथन) की हानियां

- मुख्य बिंदुओं से अप्रासंगिक बिंदुओं की ओर जा सकते हैं।
- कुछ व्यक्तियों का वर्चस्व अन्य व्यक्तियों के लिए उनके विचारों का योगदान करने में बाधा डाल सकता है।
- शांत सदस्य बड़े समूह में जवाब देने को खतरा समझते हैं।
- प्रभावशाली विचार-मंथन के लिए प्रतिभागियों के बीच कुछ हद तक एकरूपता की आवश्यकता है।

2.6.4. सामूहिक चर्चा: समूहिक चर्चा से तात्पर्य किसी चयनित विषय पर दो या दो से अधिक लोगों द्वारा चिंतन करने और विचारों के आदान-प्रदान से है। चर्चा का प्रयोजन विचारों के स्पष्टीकरण से संबंधित हो सकता है या व्यावहारिक परिस्थिति में विचारों को समझने और लागू करने में सहायता करने से सकता है। कभी-कभी, समूह का उद्देश्य किसी विवादास्पद विषय पर आम सहमति बनाना होता है।

समूहिक चर्चा के प्रकार

संगोष्ठी: संगोष्ठी समूहिक चर्चा पद्धतियों में से एक है जहां किसी विशेष विषय के विभिन्न पहलुओं पर विशेषज्ञों के मार्गदर्शन और पेशेवरों के अनुभव के अंतर्गत तार्किक क्रम में चर्चा की जाती है। संगोष्ठी की अवधि 2-3 दिनों की हो सकती है तथा विभिन्न पेशेवरों के लिए विशिष्ट समय आवंटित किया जाता है, जो समस्याओं को हल करने के निष्कर्ष पर पहुंचते हैं तथा ठोस सिफारिशें प्रस्तुत करते हैं।

कार्यशाला: कार्यशाला से तात्पर्य अनुभवी पेशेवर मार्गदर्शकों के अंतर्गत विशिष्ट कौशल सीखने और अभ्यास करने के इच्छुक व्यक्तियों तथा चुनिंदा लोगों के समूह से है। कार्यशाला में शामिल प्रत्येक सदस्य को दक्षता हासिल करने पर जोर दिया जाता है। कार्यशाला में थ्योरी और व्यवहार दोनों का मिश्रण प्रदान किया जाता है।

परिचर्चा: परिचर्चा से तात्पर्य विशेषज्ञों के समूह से है जो एक प्रमुख विषय से संबंधित विशिष्ट उप-विषय पर अपने निष्कर्ष या विचार प्रस्तुत करने के लिए एकत्रित होते हैं। इस पद्धति के अंतर्गत प्रत्येक वक्ता को विनिर्दिष्ट समय दिया जाता है तथा वक्ताओं या श्रोताओं के बीच चर्चा इसकी सामान्य विशेषता नहीं है। परिचर्चा के परिणाम विशेषज्ञों द्वारा संपादित पेपर में प्रकाशित भी किए जा सकते हैं।

सिंडिकेट: सिंडिकेट व्यक्तियों का समूह (संख्या में 8-10) है जिसे किसी विशेष समस्या या विषय की जांच करने और समाधान खोजने का कार्य सौंपा जाता है। सिंडिकेट की गतिविधियों का समन्वय अध्यक्ष और सचिव के माध्यम से किया जाता है। डेटा संग्रह, प्रासंगिक लोगों के साथ चर्चा और साहित्य की सहायता से पूरा समूह अपना आप कार्य करता है। मुख्य रिपोर्ट सहित सिफारिशों के साथ अध्ययन के निष्कर्षों को समूह के समक्ष प्रस्तुत किया जाता है। सिंडिकेट प्रतिभागियों की समझ को व्यापक बनाने में सहायता करता है।

पैनल चर्चा: एक ही विषय के विभिन्न क्षेत्रों का प्रतिनिधित्व करने वाले तीन से पांच विशेषज्ञों के पैनल द्वारा किसी विशेष विषय पर चर्चा के लिए पैनल चर्चा एक प्रभावशाली पद्धति है।

समूहिक चर्चा पद्धति के लाभ

- यह उन प्रशिक्षुओं की सभागिता सुनिश्चित करता है जिनके पास योगदान करने के अवसर हैं।
- यह प्रशिक्षुओं की अभिप्रेरणा और रुचि में वृद्धि करता है।
- यह ज्ञान बढ़ाने और विभिन्न प्रतिभागियों के अनुभव को संग्रह करने में सहायता करता है, जो पूरे समूह के लिए प्रभावशाली अधिगम का आधार बन सकता है।

समूहिक चर्चा पद्धति की हानियां

- प्रभावशाली समूहिक चर्चा के लिए समय और संगठनात्मक कौशल की आवश्यकता होती है।
- अनुचित समूहिक चर्चा अनावश्यक बहस और सिर दर्द का कारण बन सकती है।
- शर्मीले सदस्यों की सभागिता सुनिश्चित करने और कुछ लोगों के वर्चस्व को रोकने पर सावधानी बरतनी चाहिए।

14.6.5. सिमुलेशन पद्धति: सिमुलेशन पद्धति में वास्तविक जीवन के अनुभवों का सिमुलेशन किया जाता है। सबसे आम सिमुलेशन अभ्यास किरदार(पात्र) की भूमिका निभाना है।

भूमिका अभिनय: भूमिका अभिनय एक ऐसी तकनीक है जहां एक प्रशिक्षु या प्रशिक्षुओं का समूह वास्तविक जीवन परिस्थिति का चरित्र चित्रण करता है, जो प्रतिभागियों को परिस्थितियों की सच्ची भावना का अनुभव करने में सहायता करता है। भूमिका अभिनय की पद्धति भावात्मक या व्यवहारिक आयामों में प्रशिक्षण के लिए उपयोगी है। यह उल्लेखनीय है कि अभिनेताओं के सामने कोई पूर्व निर्धारित स्क्रिप्ट या संवाद प्रस्तुत नहीं किया जाता है। नाटक के अभिनेताओं से यह अपेक्षा की जाती है कि वे वास्तविक जीवन की परिस्थिति जैसा व्यवहार करें।

भूमिका अभिनय के चरण

- ऐसी समस्या चुनें जो सीखने के उद्देश्य के अनुरूप हो।
- गतिविधि के प्रयोजन और उद्देश्य का वर्णन करें।

- समूह को नाटक करने के लिए अलग-अलग अदाकारों का चयन करने के लिए कहें।
- अभिनेताओं को भूमिका और प्रदर्शन की स्पष्ट जानकारी दें।
- नाटक में प्रेक्षकों की भूमिका निर्दिष्ट करें।
- कमरे को व्यवस्थित करें और मंच तैयार करें।
- वास्तविक अर्थ में भूमिका निभाएं।
- प्रतिभागियों से भूमिका निभाने के समय सामने आई महत्वपूर्ण घटनाओं को सूचीबद्ध करने के लिए कहें।
- सभी प्रेक्षकों के विचार जानने के लिए चर्चा करें।
- वास्तविक जीवन परिस्थितियों में अपेक्षित व्यावहारिक भूमिकाओं पूरी तरह से समझें।
- प्रतिभागियों को उनकी भूमिकाओं के बारे में डीब्रीफ करें और उन्हें वापस प्रशिक्षु के रूप में लाएं।

भूमिका अभिनय के लाभ

- भूमिका अभिनय थ्योरी और व्यवहार के बीच अवस्थापरिवर्तन के चरण के रूप में कार्य करता है।
- प्रतिभागियों के विभिन्न व्यवहारों के बारे में अंतर्दृष्टि प्राप्त करने और व्यवहार के मजबूत और कमजोर बिंदुओं को जानने के लिए यह एक प्रभावशाली तरीका है।
- यह प्रतिभागियों के सीखने के स्वामित्व को बढ़ाता है।

भूमिका अभिनय की हानियां

- भूमिका अभिनय कभी-कभी समस्या की परिस्थिति को अति-वैयक्तिकृत कर देता है या घिसे-पिटे और हास्य चित्रण(कैरिकेचर) भूमिकाओं की तरह रह जाता है।
- भूमिका अभिनय, यदि योजनाबद्ध, व्यवस्थित और उचित ढंग से संसाधित नहीं किया गया है, तो इसे केवल मनोरंजन के तौर पर देखा जाएगा।
- प्रतिभागियों को अप्राकृतिक तरीके से अभिनय करने के लिए लुभाया जाएगा तथा वे अपने वास्तविक व्यवहार को प्रकट नहीं कर पाएंगे।

2.6.6. केस स्टडी (मामले का अध्ययन): केस स्टडी में किसी घटना या समस्या से संबंधित मामले का अध्ययन किया जाता है। चूंकि अधिकांश केस स्टडी वास्तविक जीवन परिस्थितियों से संबंधित हैं, अतः केस स्टडी के विश्लेषण से विश्लेषणात्मक कौशल विकास करने में सहायता मिलेगी। प्रशिक्षुओं के समक्ष मामले(केस) लिखित सामग्री या वीडियो के माध्यम से प्रस्तुत किए जाते हैं और उनसे अनुरोध किया जाता है कि वे विभिन्न स्थितियों का विश्लेषण करें और अपना निर्णय स्वयं लें। यह प्रशिक्षुओं को स्वतंत्र चिंतन विकसित करने और अपने लिए तथ्यों और विचारों की खोज करने में सहायता करता है।

केस स्टडी के प्रकार

केस चित्रण: यहां प्रतिभागियों को दिए गए मामले के निर्णय की शुद्धता का मूल्यांकन करना होता है।

केस की समस्या: यहां प्रतिभागियों को दी गई जानकारी का विश्लेषण करना होता है, निर्णय करना होता है तथा अपने मूल्यवान तर्कों से उन निर्णयों को प्रमाणित करना होता है।

केस विश्लेषण के चरण

1. केस स्टडी सामग्री प्रतिभागियों में वितरित करें। इसका अर्थ यह है कि प्रशिक्षक की पहुंच अधिगम उद्देश्यों से संबंधित अच्छी तरह से तैयार की गई केस सामग्री तक होनी चाहिए।
2. मामलों को पढ़ने के लिए प्रशिक्षुओं को पर्याप्त समय दें ताकि वे मामलों के प्रमुख मुद्दों को समझ सकें।
3. चिन्हित प्रश्नों या मुद्दों पर चर्चा आरंभ करें।
4. चर्चा के प्रमुख तत्वों को रिकॉर्ड करें।
5. विभिन्न दृष्टिकोणों का विश्लेषण करें और निष्कर्ष निकालें।

केस स्टडी के लाभ

1. यह सक्रिय भागीदारी सुनिश्चित करता है।
2. विश्लेषणात्मक चिंतन में सुधार करने, निर्णय लेने और समस्या हल करने का यह एक उत्कृष्ट साधन है।
3. चूंकि अच्छी केस स्टडी सामग्री वास्तविक जीवन परिस्थितियों पर आधारित होती हैं, यह प्रतिभागियों को अवधारणाओं को व्यवहार में लाने में सहायता करती है।

केस स्टडी की हानियां

1. अच्छी केस स्टडी सामग्री तैयार करने के लिए विशेषज्ञता और समय की आवश्यकता होती है।
2. केस तैयार करने के लिए डेटा संग्रह महंगा हो सकता है।

2.6.7. संरचित अनुभव: यद्यपि कुछ प्रशिक्षक संरचित अनुभवों के अंतर्गत सभी प्रकार के सिमुलेशन (अनुकरण) शामिल करते हैं, यह ध्यान देने योग्य है कि संरचित अनुभव सिमुलेशन (अनुकरण) पद्धतियों में से एक है। खेल और सिमुलेशन अभ्यास के बीच स्पष्ट अंतर है। फ्रीफर और बल्लेव (Pfeiffer and Ballew) (वर्ष 1988), के अनुसार, संरचित अनुभव एक समूह अधिगम डिज़ाइन है जो अनुभवात्मक अधिगम चक्र के निम्नलिखित पाँच चरणों पर आधारित है।

- **अनुभवात्मक** (गतिविधि करना)
- **प्रकाशन** (प्रतिक्रियाओं और टिप्पणियों को साझा करना)
- **प्रसंस्करण** (पैटर्न और गतिशीलता पर चर्चा)



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- सामान्यीकरण (वास्तविक दुनिया के बारे में सिद्धांतों के निष्कर्ष पर)
- लागू करना (अधिक प्रभावी व्यवहार नियोजन)

अनुभवात्मक: यह अनुभवात्मक अधिगम चक्र का पहला चरण है जो गतिविधियों को करते समय डेटा संग्रहण से संबंधित है, यह संरचित अनुभव का एक हिस्सा है। प्रतिभागियों को "क्या करें और क्या न करें" सहित गतिविधि करने के लक्ष्य के बारे में निर्देश दिए जाते हैं। संरचित अनुभवों के अंतर्गत कुछ सबसे महत्वपूर्ण गतिविधियां हैं:

- भूमिका अभिनय
- लेखन
- स्व-प्रकटीकरण
- प्रतिस्पर्धा करना या सहयोग करना
- वस्तुओं का निर्माण
- उत्पाद बनाना

उपरोक्त गतिविधियाँ व्यक्तियों द्वारा अलग-अलग या संयुक्त रूप से छोटे समूहों में की जा सकती हैं।

प्रकाशन: अनुभवात्मक अधिगम चक्र के दूसरे चरण में, पहले चरण अर्थात् अनुभवात्मक चरण में संग्रह किए गए डेटा को पूरे समूह को उपलब्ध कराया जाता है। संज्ञानात्मक, भावात्मक और व्यवहारिक स्तरों पर डेटा संग्रह करने का प्रयास किया जाता है। प्रतिभागियों की प्रतिक्रिया और टिप्पणियों को रिकॉर्ड करने के लिए निम्नलिखित पद्धतियों का उपयोग किया जाता है:

1. ब्लैकबोर्ड पर डेटा की रिकॉर्डिंग करना
2. फ्लिप चार्ट का उपयोग करके डेटा पोस्ट करना
3. रेटिंग उपकरणों का उपयोग करके डेटा का संग्रह करना
4. प्रतिभागियों का साक्षात्कार

प्रसंस्करण: प्रसंस्करण चरण अनुभवात्मक अधिगम चक्र का आधार या सबसे महत्वपूर्ण चरण है। यह प्रशिक्षुओं द्वारा साझा किए गए अनुभवों के विश्लेषण से संबंधित है। संग्रह किए गए डेटा को संसाधित करने तथा गतिविधि की गतिशीलता में अंतर्निहित विशिष्ट स्वरूप को सामने लाने के लिए सावधानीपूर्वक योजना बनानी होगी। असंसाधित या अप्रभावशाली प्रसंस्करण संरचित अनुभव अभ्यास के मूल उद्देश्य को विफल कर देगा। प्रसंस्करण में उपयोग की जाने वाली कुछ तकनीकें हैं- प्रक्रिया प्रेक्षकों का उपयोग, रिकॉर्ड किए गए डेटा का विश्लेषण तथा प्रवृत्ति एवं स्वरूप का अध्ययन, प्रतिभागियों के भूमिका व्यवहार का विश्लेषण है। प्रयास किया जाना चाहिए कि प्रतिभागियों को यह समझने में सहायता मिले कि गतिविधि स्तर पर समूह की गतिशीलता के संदर्भ में क्या हुआ था, न कि अर्थ के संदर्भ में।

सामान्यीकरण: इस चरण में, प्रतिभागियों को कक्षा या प्रशिक्षण कक्ष के अनुभवों को वास्तविक दुनिया के अनुभव से जोड़ने में सहायता की जाती है। प्रतिभागियों को यह एहसास दिलाना महत्वपूर्ण है कि कक्षा में जो कुछ हुआ वह कोई अभ्यास नहीं है बल्कि वास्तविक दुनिया में कार्यस्थल पर वास्तव में घटित हुआ था। यहाँ जिस महत्वपूर्ण प्रश्नों के उत्तर दिए जाने हैं, वे हैं -तो क्या हुआ? सामान्यीकरण विकसित करने के लिए कुछ रणनीतियां जिनका का उपयोग किया जा सकता है, वे हैं:

1. **निर्देशित काल्पनिकता:** कक्षा के अनुभव को वास्तविक दुनिया के अनुभव पर लागू करने में प्रशिक्षुओं की सहायता करना
2. **व्यक्तिगत विश्लेषण:** जो सीखा गया और पुनः सीखा गया है, प्रतिभागियों को उस पर संक्षिप्त लेख लिखने में सहायता करना
3. **समग्र अधिगम प्रक्रिया** में सहायक के रूप में प्रशिक्षक कुछ सैद्धांतिक इनपुट और शोध निष्कर्षों का भी उपयोग कर सकता है

लागू करना: "अब क्या" प्रश्न का उत्तर देने के लिए, अधिगम चक्र का अंतिम चरण है- लागू करना? प्रशिक्षुओं को अधिगम अनुभव से विकसित सामान्यीकरण को वास्तविक कार्य परिस्थिति में लागू करने में सहायता की जाती है। अधिगम के वास्तविक अनुप्रयोग से व्यवहार में परिवर्तन होता है। कुछ अभ्यास जिनका उपयोग इस स्तर पर किया जा सकता है, वे हैं:

1. **लक्ष्य निर्धारण:** प्रतिभागियों से लक्ष्य निर्धारित करने का अनुरोध किया जा सकता है जो बदले हुए व्यवहार को दर्शाएगा
2. **अनुबंध करना:** सामान्यीकरण के उपयोग को लेकर सह-प्रशिक्षुओं के साथ समझौता करना

संरचित अनुभवों के उदाहरण: कुछ सबसे लोकप्रिय संरचित अनुभव हैं:

रिंग-टॉस अभ्यास: कर्ट लेविन द्वारा पहली बार उपयोग किए जाने वाले इस खेल का उपयोग प्रभावशाली ढंग से जोखिम उठाने वाले व्यवहार का अध्ययन करने के लिए किया जाता है।

ब्रोकन-स्क्वायर अभ्यास: ब्रोकन स्क्वायर अभ्यास को फीफर और जोन्स (वर्ष 1969) द्वारा विकसित किया गया था, जिसका उपयोग इंटर-टीम परिस्थिति के अंतर्गत सहयोग करने और प्रतिस्पर्धा करने की प्रवृत्ति को प्रदर्शित करने के लिए किया जाता है।

टॉवर निर्माण अभ्यास: टॉवर निर्माण अभ्यास मूल रूप से रोसेन और डी 'एंड्रड द्वारा उपलब्धि अभिप्रेरणा पर शिशु पालन प्रथाओं के प्रभाव की जांच के लिए उपयोग किया गया था। उपरोक्त खेल का उपयोग लक्ष्य निर्धारण प्रक्रिया को प्रदर्शित करने तथा उपलब्धि अभिप्रेरणा में सहायता और अपेक्षा (पिग्मेलियन प्रभाव) की भूमिका को समझने के लिए प्रभावशाली ढंग से किया जा सकता है।

संरचित अनुभवों के लाभ

- यह प्रशिक्षुओं को व्यवहार पैटर्न के विभिन्न पहलुओं को समझने में सहायता करता है।



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- प्रतिभागियों में बहुत रुचि और जिज्ञासा विकसित होती है।
- यह प्रतिभागियों में गहन सहभागिता की रुचि जागृत करता है।

संरचित अनुभवों की हानियां

संरचित अनुभवों के कुछ नकारात्मक प्रभाव इस प्रकार हैं:

- संरचित अनुभवों के उपयोग का समर्थन करने में सैद्धांतिक तर्क का अभाव, सामान्यीकरण और वास्तविक कार्य परिस्थिति में इसके अनुप्रयोग में समस्या।
- प्रशिक्षकों की प्रमुख भूमिका के कारण प्रतिभागी प्रशिक्षकों पर निर्भर हो सकते हैं।
- प्रशिक्षक के प्रसंस्करण कौशल की कमी के परिणामस्वरूप प्रतिभागियों की शिक्षा में कमी रह सकती है।
- भले ही प्रतिभागी कक्षा के अनुभव के आधार पर स्वस्थ सामान्यीकरण विकसित कर लें, उनके व्यवहार में वास्तविक परिवर्तन नहीं हो सकता है क्योंकि यह कई प्रासंगिक कारकों पर निर्भर करता है।

2.6.8 ऑन- द - जॉब प्रशिक्षण: ऑन-द-जॉब प्रशिक्षण को अलग-अलग नामों से जाना जाता है जैसे साइड-बाय-साइड प्रशिक्षण या वन-टू-वन प्रशिक्षण। ऑन-द-जॉब प्रशिक्षण कार्य-स्थल पर होता है और इसमें प्रशिक्षु को अनुभवी प्रशिक्षक या कर्मचारी के मार्गदर्शन और पर्यवेक्षण में अभ्यास के माध्यम से नए कौशल और विशेषज्ञता हासिल करने में सहायता करना शामिल है। ऑन-द-जॉब-प्रशिक्षण के अंतर्गत प्रशिक्षु यह देखते हैं कि कार्य कैसे किया जाता है। ऑन-द-जॉब प्रशिक्षण के अंतर्गत प्रतिभागी नए कार्यों को सीखते समय निम्नलिखित चरणों से गुजरते हैं।

- उसके प्रशिक्षक द्वारा जॉब या कार्य कैसे किया जाता है, इसको ध्यान से देखना।
- कार्य करते हुए निर्देशों को सुनना और उन्हें समझना
- निष्पादन के बारे में प्रशिक्षक से प्रतिपुष्टि प्राप्त करना

2.6.9 आधुनिक संचार प्रौद्योगिकी आधारित प्रशिक्षण पद्धतियां: व्यापक और उपयोग में आसान आधुनिक संचार प्रौद्योगिकियों ने विस्तार संगठनों के लिए नए अवसर खोल दिए हैं। इस श्रेणी के अंतर्गत कुछ पद्धतियों में कंप्यूटर आधारित प्रशिक्षण, इंटरएक्टिव वीडियो, मल्टीमीडिया, वर्चुअल वास्तविकता, वेब-आधारित प्रशिक्षण और ऑनलाइन या ई-लर्निंग शामिल हैं।

2.7. सारांश

प्रशिक्षण किसी व्यक्ति द्वारा व्यवसाय में उतरने की तैयारी या किसी संगठन या उद्यम में उत्पादकता में सुधार के संदर्भ में नए कौशल, दृष्टिकोण और ज्ञान प्राप्त करने की प्रक्रिया है। शिक्षा और प्रशिक्षण शब्द का अर्थ समान नहीं है, यद्यपि दोनों आपस में संबंधित हैं। शिक्षा की आवश्यकता जीवन जीने के लिए है, न कि आजीविका के लिए, जबकि प्रशिक्षण का हमेशा व्यावसायिक उद्देश्य रहा है।

सेवा से पूर्व प्रशिक्षण किसी भी नियुक्ति से पहले पेशेवर प्रशिक्षण को संदर्भित करता है, जिसका उद्देश्य व्यक्ति को नए पेशे में प्रवेश करने के लिए तैयार करना है। उम्मीदवारों के लिए सेवा में रहते हुए प्रशिक्षण का उद्देश्य योग्यता में सुधार करना और कार्य जारी रखते हुए पेशेवर विकास को बढ़ावा देना है। कर्मचारियों को सेवाकालीन प्रशिक्षण संगठनों में शामिल होने के बाद दिया जाता है। इस यूनिट में विभिन्न प्रकार के सेवाकालीन प्रशिक्षण के बारे में जानकारी दी गई है।

प्रशिक्षण आवश्यकता से तात्पर्य "क्या है" और "क्या होना चाहिए" के बीच, किसी समय पर विशेष परिस्थिति में ज्ञान, कौशल, दृष्टिकोण और व्यवहार के संदर्भ में अंतर से है। इस अंतर को 'समस्या' कहा जाता है, जो आमतौर पर तब उत्पन्न होता है जब 'वांछित निष्पादन' और 'वास्तविक निष्पादन' के बीच अंतर होता है। आवश्यकता पहचान प्रक्रिया प्रशिक्षकों को प्रशिक्षण समस्या से प्रशिक्षण कार्यक्रम को मिलान करने में सहायता करती है।

इस यूनिट में, आपको प्रशिक्षण आवश्यकता विश्लेषण के विभिन्न दृष्टिकोणों जैसे निष्पादन विश्लेषण, टास्क विश्लेषण और क्षमता अध्ययन से अवगत कराया गया है। इस यूनिट में कई प्रशिक्षण पद्धतियों पर भी चर्चा की गई है जिनका उपयोग विस्तार पेशेवरों के प्रशिक्षण में प्रभावशाली तरीके से किया जा सकता है।

2.8 स्व-जांच अभ्यास/स्व-मूल्यांकन प्रश्न

1. प्रशिक्षण और शिक्षा की अवधारणा में अंतर स्पष्ट करें।
2. आप विस्तार कर्मियों की प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान कैसे करेंगे?
3. बुनियादी प्रशिक्षण दृष्टिकोण क्या हैं?
4. विस्तार कर्मियों के कौशल को बढ़ाने के लिए प्रशिक्षण पद्धतियों की सूची बनाएं।
5. विचार मंथन (बुद्धिशीलता) , सिमुलेशन और संरचित अनुभवों के क्या उपयोग हैं ?



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

2.9 अन्य अध्ययन

1. बॉयटल, टी और मालकॉम लेरी (वर्ष 1997) इडेंटिफाइंग ट्रेनिंग नीड्स, यूनिवर्सिटी प्रेस, हैदराबाद।
2. लिंटन, आर.पी., और उदय पारीक (वर्ष 1990) ट्रेनिंग फॉर डेवलपमेंट, विस्तार प्रकाशन, नई दिल्ली।
3. फ़िफ़र, जे.डब्ल्यू., और अर्लेट्ट सी. बलेव (वर्ष 1988) यूज़िंग स्ट्रक्चर्ड एक्सपीरियंस इन ह्यूमन रिसोर्स डेवलपमेंट, यूनिवर्सिटी एसोसिएट्स, यूएसए।
4. विजयरागवन, के और बी.एस. हंसरा (वर्ष 2001) प्रशिक्षण प्रबंधन: प्रशिक्षकों के लिए मैनुअल, विस्तार निदेशालय, नई दिल्ली।

यूनिट 3: विस्तार पेशेवरों के लिए निष्पादन मूल्यांकन

मुख्य विशेषताएं

- निष्पादन मूल्यांकन का इतिहास
- निष्पादन मूल्यांकन की अवधारणा
- निष्पादन मूल्यांकन पर पारंपरिक बनाम विकासात्मक दृष्टिकोण
- निष्पादन मूल्यांकन के साधन और तकनीक
- व्यक्तिगत बनाम टीम मूल्यांकन
- निष्पादन मूल्यांकन में पक्षपात/त्रुटियां
- विकासोन्मुख निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया
- सारांश
- अपनी प्रगति जाँचे
- अन्य अध्ययन

3.0 उद्देश्य

- निष्पादन मूल्यांकन की अवधारणा और इतिहास का वर्णन करना
- निष्पादन मूल्यांकन का पारंपरिक बनाम विकासात्मक दृष्टिकोण की तुलना करना
- निष्पादन मूल्यांकनों को वर्गीकृत करना
- निष्पादन रेटिंग में त्रुटियों पर चर्चा करना
- विकासोन्मुख निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया को स्पष्ट करना

3.1 प्रस्तावना

कर्मचारी का मार्गदर्शन करने और उसके क्षमता का विकास करने के लिए निष्पादन मूल्यांकन एक अनिवार्य प्रक्रिया है। निष्पादन मूल्यांकन, जिसे निष्पादन समीक्षा, निष्पादन निर्धारण, (करियर), विकास चर्चा या कर्मचारी मूल्यांकन के रूप में भी जाना जाता है, एक ऐसी पद्धति है जिसके द्वारा किसी कर्मचारी के कार्य निष्पादन का दस्तावेजीकरण और मूल्यांकन किया जाता है। निष्पादन मूल्यांकन एक व्यवस्थित प्रक्रिया है जो पूर्व निर्धारित उद्देश्यों के संबंध में कर्मचारी के निष्पादन का मूल्यांकन उसकी उत्पादकता के संदर्भ में करती है। संगठनों द्वारा अपने कर्मचारियों का उचित मूल्यांकन सुनिश्चित करने के लिए विभिन्न निष्पादन मूल्यांकन पद्धतियों को अपनाया जाता है।

सबसे अधिक उत्पादक कर्मचारी वे हैं जो निरंतर अभिप्रेरित रहते हैं और अपने लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए अडिग रहते हैं। मूल्यांकन के दौरान प्राप्त करने योग्य लक्ष्य निर्धारित करने से कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने में सहायता मिलती है और जब वे उन्हें प्राप्त कर लेते हैं तो उनका आत्मविश्वास और अधिक बढ़ जाता है। यह कर्मचारी के महत्व की जानकारी प्राप्त करने, उसपर शोध करने, विश्लेषण करने और रिकॉर्ड करने की सतत प्रक्रिया है। निष्पादन मूल्यांकन का मुख्य उद्देश्य कर्मचारियों के निष्पादन को मापना और सुधारना तथा कंपनी के लिए भविष्य में उनकी क्षमता और महत्व में वृद्धि करना है।

निष्पादन मूल्यांकन सकारात्मक प्रतिपुष्टि प्रदान करने के साथ-साथ सुधार योग्य क्षेत्रों की पहचान करने में भी सहायक है। कर्मचारी प्रबंधक के साथ चर्चा कर सकता है और विकासात्मक (प्रशिक्षण) योजना भी बना सकता है ताकि वह अपने कौशल में सुधार कर सके। यदि यह एक अच्छी योग्यता-आधारित मुआवजा प्रणाली द्वारा समर्थित है, तो कर्मचारियों को प्रेरित करता है।

इसके तीन बुनियादी कार्य हैं:

- (1) प्रत्येक व्यक्ति को उसके निष्पादन पर पर्याप्त प्रतिपुष्टि प्रदान करना;
- (2) अधिक प्रभावशाली कार्यशैली की आदत डालने की लिए व्यवहार को संशोधित करने या उसमें परिवर्तन करने के आधार के रूप में उपयोग किया जाता है तथा
- (3) प्रबंधकों को डेटा उपलब्ध कराना जिसके आधार पर वे भविष्य के कार्य असाइनमेंट के साथ न्याय कर सकते हैं।

कई विस्तार संगठनों में, जो सरकारी विभाग हैं, निष्पादन मूल्यांकन किए गए कार्य पर गोपनीय निर्णय तथा अनुशासनात्मक कार्रवाई या पदोन्नति की सुविधा के लिए उपयोग की जाने वाली एक चरित्र रिपोर्ट से ज्यादा कुछ नहीं है। कर्मचारियों को उनके निष्पादन के बारे में प्रतिपुष्टि नहीं मिलती है। कर्मचारियों को उनके निष्पादन पर खुली चर्चा करने के लिए अवसर प्रदान करने और प्रतिपुष्टि के लिए विस्तार संगठनों को खुली मूल्यांकन प्रणाली की आवश्यकता है क्योंकि कर्मचारियों पास उन्नति करने और विकास करने की अपार संभावनाएं होती हैं। यह प्रणाली एक स्वस्थ कामकाजी माहौल और कर्मचारी अभिप्रेरणा का कारण बन सकती है।

3.2 निष्पादन मूल्यांकन का इतिहास

निष्पादन मूल्यांकन का इतिहास काफी छोटा है। इसकी जड़ें 20वीं सदी की शुरुआत में फ्रेडरिक टेलर के अग्रणी टाइम एंड मोशन अध्ययनों में खोजी जा सकती हैं। संरचित मूल्यांकन प्रणाली के बिना, यह सुनिश्चित करने की संभावना बहुत कम है कि किए गए निर्णय वैध, निष्पक्ष, तर्कसंगत और सही होंगे। ज्यादातर निष्पादन मूल्यांकन को उच्च अधिकारियों द्वारा कर्मचारियों की गोपनीय रेटिंग के रूप में माना जाता है और मुख्य रूप से निम्नलिखित उद्देश्यों के लिए उपयोग किया जाता है:

- सजा और अनुशासनात्मक कार्रवाई के माध्यम से कर्मचारियों के व्यवहार को नियंत्रित करने के लिए
- स्थानान्तरण के संबंध में निर्णय लेने के लिए
- भविष्य में पदोन्नति और वेतन वृद्धि पर निर्णय लेने के लिए

3.3 निष्पादन मूल्यांकन की अवधारणा

निष्पादन को एक निश्चित अवधि में किसी व्यक्ति के कार्य के वांछनीय नतीजे या परिणाम के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। दूसरे शब्दों में, निष्पादन मूल्यांकन एक निश्चित अवधि के लिए गुणवत्ता और मात्रा के संदर्भ में कार्य के सहमत लक्ष्यों के संबंध में किसी कर्मचारी के कार्य की उपलब्धियों या परिणामों के मूल्यांकन की प्रक्रिया है।

कर्मचारी का निष्पादन नीचे दिए गए कई कारकों पर निर्भर करता है:

- संगठन के वातावरण
- व्यक्तिगत विशेषताएं:** कर्मचारियों की विशेषताएं जैसे शैक्षिक स्तर, कार्य करने के लिए आवश्यक विभिन्न कौशल (तकनीकी, प्रबंधकीय और वैचारिक), अभिप्रेरणा का स्तर, रचनात्मकता, व्यक्तिगत दक्षता, जोखिम उठाने की क्षमता, अस्पष्टता के लिए सहिष्णुता आदि।
- पुरस्कार प्रणाली:** पुरस्कार प्रणाली कर्मचारियों की अभिप्रेरणा को प्रभावित करती है। यदि कोई कर्मचारी यह समझता है कि उसे मिलने वाली मुआवजे की राशि उसके द्वारा किए गए प्रयासों के अनुपात में नहीं है, तो उसका मनोबल घट जाएगा। कर्मचारी स्वयं को मिले पुरस्कारों की तुलना अन्य कर्मचारियों के साथ करते हैं और यदि उन्हें लगता है कि असमानता है, तो उनमें तनाव उत्पन्न हो जाता है, जिससे उनका निष्पादन घट जाएगा। साथ ही प्रभावशाली पुरस्कार प्रणाली में उचित पदोन्नति नीतियों के साथ-साथ गैर-मौद्रिक प्रोत्साहन भी शामिल होने चाहिए।
- भौतिक सुविधाएं:** यह संचार और परिवहन सुविधाओं सहित कार्य के लिए आवश्यक सभी सामग्रियों की प्रचुर मात्रा में आपूर्ति के साथ उपयुक्त कार्यालय स्थान की उपलब्धता को दर्शाता करता है।

निष्पादन मूल्यांकन को लिए अलग-अलग नामपद्धति हैं। अतः, निष्पादन मूल्यांकन को जिन अन्य नामों से जाना जाता है, वो इस प्रकार हैं:

- निष्पादन निर्धारण
- गोपनीय रिपोर्ट
- निष्पादन समीक्षा
- वार्षिक मूल्यांकन रिपोर्ट
- व्यक्तिगत रेटिंग



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

- कर्मचारी मूल्यांकन
- निष्पादन आकलन

निष्पादन मूल्यांकन गुणवत्ता और मात्रा के संदर्भ में एक निश्चित अवधि में कार्य के लक्ष्यों को प्राप्त करने की सहमति के साथ किसी कर्मचारी के कार्य उपलब्धियों या परिणामों के मूल्यांकन की प्रक्रिया है। निष्पादन मूल्यांकन करते समय निम्नलिखित पर विचार करना महत्वपूर्ण है:

- मूल्यांकन क्यों करें
- क्या मूल्यांकन करें
- मूल्यांकन कैसे करें
- मूल्यांकन के परिणामों का उपयोग कैसे करें

परिभाषा का आशय यह भी है कि हम किसी कर्मचारी की उपलब्धियों या कार्य को माप सकते हैं। कर्मचारी की उपलब्धियों या कार्य के माप का परिणाम एक दूसरे से भिन्न होंगे। विस्तार कर्मियों के आउटकम को उनके द्वारा किए कृषि नवाचारों के हस्तांतरण तथा चयनित फसलों की उत्पादकता में परिणामी वृद्धि के संदर्भ में मापा जा सकता है। निष्पादन मूल्यांकन, जिसका लक्ष्य कर्मचारी के विकास को सुगम बनाना है,

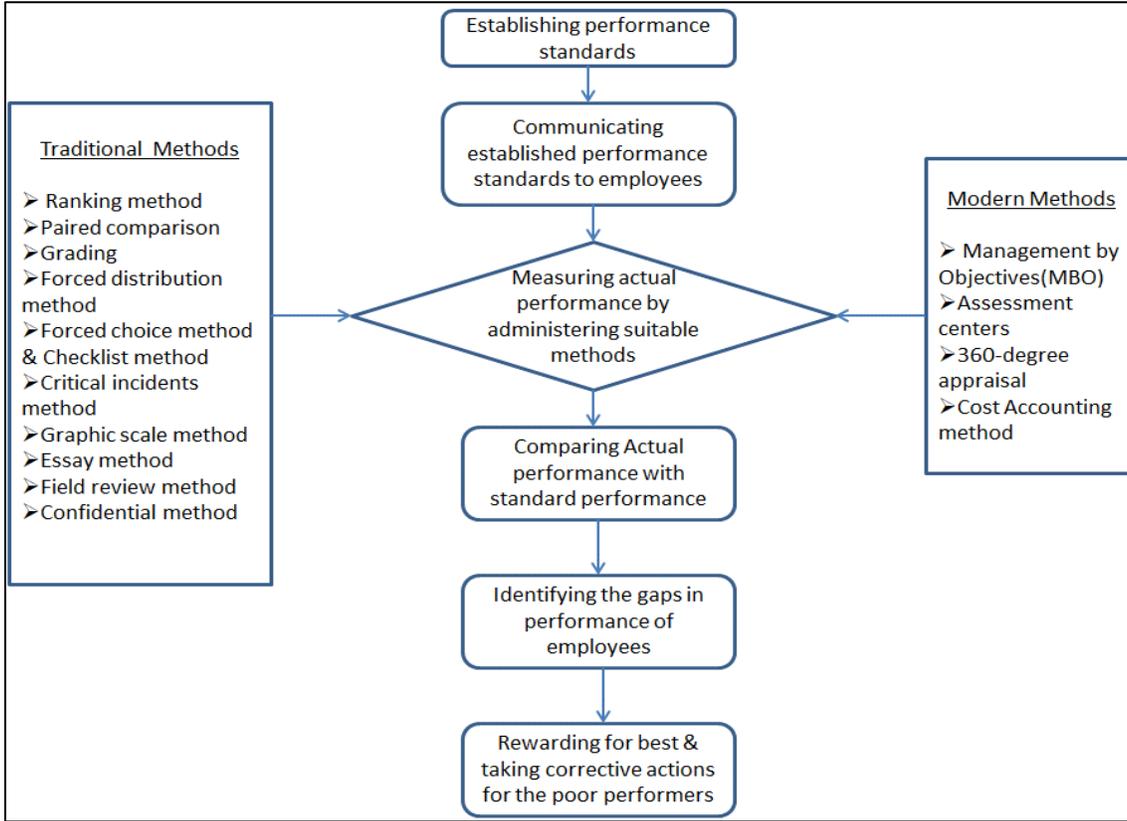
के निम्नलिखित प्रमुख उद्देश्य हैं:

- (1) प्रतिपुष्टि और मार्गदर्शन प्रदान करना,
- (2) निष्पादन लक्ष्य निर्धारित करना,
- (3) प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करना, और
- (4) वेतन, पुरस्कार और पदोन्नति प्रबंधन के लिए इनपुट प्रदान करना।

प्रभावशाली निष्पादन मूल्यांकन के निम्नलिखित चरण हैं:

- (1) प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों (केपीए) की पहचान करना और प्रत्येक केपीए के अंतर्गत वार्षिक उद्देश्य निर्धारित करना,
- (2) प्रभावशाली निष्पादन के लिए महत्वपूर्ण गुणों की पहचान करना,
- (3) निष्पादन की आवधिक समीक्षा करना,
- (4) कर्मचारियों के साथ निष्पादन की चर्चा करना, और
- (5) प्रशिक्षण और विकास की आवश्यकताओं की पहचान करना (परीक एंड राव, वर्ष 1992)।

निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया (www.whatishumanresources.com) को चित्र 1 में दर्शाया गया है।



चित्र 1 निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया

3.4 निष्पादन मूल्यांकन के पारंपरिक बनाम विकासात्मक दृष्टिकोण

पारंपरिक निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली, जिसका उपयोग अभी भी लगभग सभी सरकारी संगठनों में व्यापक रूप से किया जा रहा है, के अंतर्गत निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारियों के दिलों में भय, घृणा और अप्रियता की भावना पैदा करता है। आज भी, इन संगठनों में निष्पादन मूल्यांकन वरिष्ठ अधिकारियों द्वारा कर्मचारियों की गोपनीय रेटिंग के अलावा और कुछ नहीं है तथा इसका उपयोग मुख्यतः नियंत्रण और दंड के संबंध में निर्णय लेने के लिए किया जाता है। पारंपरिक मूल्यांकन प्रणाली कर्मचारी केंद्रित होने की बजाय प्रबंधन केंद्रित है; जबकि निष्पादन दृष्टिकोण के लिए विकास दृष्टिकोण कर्मचारी केंद्रित है, जिसका उद्देश्य कर्मचारियों को निष्पादन में सुधार करने में सहायता करना है।

राव (वर्ष 1999) के अनुसार, पारंपरिक मूल्यांकन प्रणाली की निम्नलिखित मान्यताएँ हैं:

- 1) कर्मचारी के व्यवहार को नियंत्रित करना आवश्यक है।

- 2) कर्मचारी के व्यवहार को पुरस्कार, सजा और डराने के माध्यम से प्रभावशाली ढंग से नियंत्रित किया जा सकता है।
 - 3) कर्मचारी को निष्पादन मूल्यांकन के परिणाम के आधार पर वेतन वृद्धि या पदोन्नति के माध्यम से अभिप्रेरित किया जा सकता है।
 - 4) कर्मचारियों को निष्पादन मूल्यांकन के परिणाम को संप्रेषित करने की कोई आवश्यकता नहीं है।
 - 5) कर्मचारियों को निष्पादन परिणाम संप्रेषित नहीं करने से निष्पादन मूल्यांकन की प्रभावशीलता बढ़ जाता है।
 - 6) कर्मचारी का आकलन उससे अधिक इनपुट प्राप्त किए बिना किया जा सकता है तथा बॉस निष्पक्ष तरीके से कर्मचारियों का आकलन कर सकते हैं जब वे (कर्मचारी) निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया में शामिल नहीं होते हैं।
 - 7) कुछ मनोवैज्ञानिक विशेषताओं जैसे प्रतिबद्धता, ईमानदारी, समयपालन, संप्रेषण क्षमता, तकनीकी क्षमता तथा नेतृत्व कौशल का आकलन किसी के समग्र निष्पादन को जानने के लिए पर्याप्त है।
- उपरोक्त अधिकांश धारणाएँ असत्य हैं तथा कुछ केवल आंशिक रूप से सत्य हैं। इसके कारण नीचे दिए गए हैं (राव, वर्ष 1999)।

- 1) प्रबंधक शायद ही कर्मचारियों के व्यवहार को परिवर्तित या नियंत्रित कर सकते हैं। व्यवहार में परिवर्तन तब होता है जब कर्मचारी को इसकी आवश्यकता पड़ती है। प्रभावशाली प्रबंधक कर्मचारियों में व्यवहार परिवर्तन के लिए केवल उपयुक्त परिस्थितियों का निर्माण कर सकते हैं। निष्पादन मूल्यांकन प्रबंधकों को ऐसी परिस्थितियों का निर्माण करने के लिए अवसर प्रदान करता है।
- 2) कई संगठनों में निष्पादन मूल्यांकन का कर्मचारियों के पुरस्कार और दंड के साथ खराब संबंध पाया गया है।
- 3) निष्पादन मूल्यांकन के परिणाम के आधार पर वेतन वृद्धि और पदोन्नति करने में संगठनों की कुछ सीमाएं हैं। यदि हमें अन्य उपायों जैसे कार्य की चुनौती, रचनात्मकता, कल्याणकारी उपाय आदि के माध्यम से कर्मचारियों को अभिप्रेरित करना है, तो अलग प्रकार के निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली की आवश्यकता होगी।
- 4) आम राय के विपरीत, शोध के निष्कर्ष दर्शाते हैं कि गोपनीय रूप से निष्पादन मूल्यांकन करने से इसकी प्रभावशीलता कम हो जाती है। यह भी देखा गया है कि कर्मचारियों के निष्पादन की प्रतिपुष्टि उनके व्यवहार की जांच करने और उसमें सुधार करने में सहायता करता है।
- 5) कर्मचारी का तत्काल बॉस कर्मचारी को बेहतर तरीके से जानता है। यद्यपि, अधिक कर्मचारियों का पर्यवेक्षण, समय की कमी तथा व्यक्ति के प्रति आत्मीयता जैसे कारकों के कारण अधीनस्थों के बारे

में उनकी जानकारी कम हो सकती है। उपरोक्त परिस्थिति में, कर्मचारियों के कमजोर और मजबूत बिंदुओं को जानने के लिए उनसे परामर्श करना उचित है।

- 6) लक्षण-आधारित निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली की गंभीर सीमाएँ हैं। नेतृत्व, रचनात्मकता आदि जैसे कुछ लक्षणों को विकसित करने में कई वर्ष लगते हैं। साथ ही यह आवश्यक नहीं कि जिन लक्षणों का मूल्यांकन किया जाए वह कर्मचारियों को दिए गए कार्य को करने के लिए आवश्यक हो। इसके अलावा लक्षणों का आकलन करने में आत्मीयता की बड़ी भूमिका है।

निष्पादन आंकने के लिए विकास दृष्टिकोण निम्नलिखित विचारों पर चिंतन करता है:

- 1) संगठनों का खराब निष्पादन हमेशा गैर-अभिप्रेरित कर्मचारियों के कारण नहीं होता है।
- 2) खराब निष्पादन अक्सर खराब नियोजन और खराब मूल्यांकन प्रणाली प्रबंधन के परिणामस्वरूप होता है।
- 3) कर्मचारी चुनौतीपूर्ण और यथार्थवादी लक्ष्यों पर प्रतिक्रिया देते हैं, जिससे उन्हें अपने पूर्ण सामर्थ्य और क्षमता का एहसास करने में सहायता मिलता है।
- 4) कर्मचारियों को नवीनतम तकनीकों का प्रशिक्षण देने से न केवल उनके कौशल में सुधार होगा बल्कि कार्य करने के प्रति उनकी अभिप्रेरणा भी बढ़ेगी।
- 5) कार्य निष्पादन के लिए कर्मचारियों को सामग्री और श्रमशक्ति जैसे सभी संसाधन प्रदान करना आवश्यक है, भले ही उनके कार्य का नाम, स्थिति या पद कुछ भी हो।
- 6) कर्मचारी हमेशा अभिप्रेरित होकर कार्य करेंगे यदि उन्हें लगता है कि उनका कार्य उनकी उन्नति और विकास के लिए पर्याप्त अवसर प्रदान करता है।
- 7) कर्मचारी अधिक प्रतिबद्धता दिखाएंगे यदि उन्हें यह महसूस कराया जाए कि वे संगठनों के लिए महत्वपूर्ण हैं और प्रबंधक उन पर भरोसा करते हैं।

3.5 निष्पादन मूल्यांकन के साधन और तकनीक

3.5.1 पारंपरिक पद्धति

1. **रैंकिंग:** समग्र निष्पादन के आधार पर पर्यवेक्षक अधीनस्थ कर्मचारी की रैंकिंग करता है। कार्य समूह में एक कर्मचारी की रैंकिंग दूसरे कर्मचारी की तुलना में की जाती है और प्रत्येक कर्मचारी की सापेक्ष स्थिति उसके संख्यात्मक रैंक के आधार पर निर्धारित की जाती है।
2. **जोड़ीदार तुलना:** सीधी रैंकिंग पद्धति की तुलना में यह तुलना करने का एक बेहतर तकनीक, यह पद्धति प्रत्येक कर्मचारी की तुलना समूह में अन्य सभी के साथ करती है, एक बार में एक। सबकी तुलना करने के बाद समग्र तुलना के आधार पर, कर्मचारियों को अंतिम रैंकिंग दी जाती है।

3. **बलात वितरण:** पर्यवेक्षक निश्चित श्रेणियों (जैसे उत्कृष्ट, बहुत अच्छा, अच्छा, औसत, औसत से नीचे) को दरों का एक निश्चित प्रतिशत एक निश्चित परशंटाइल पर आवंटित करता है। इस तकनीक में उत्कृष्ट योग्यता वाले श्रमिकों को शीर्ष 10 प्रतिशत, बहुत अच्छे को 20 प्रतिशत, अच्छे को 40 प्रतिशत, औसत को 20 प्रतिशत तथा औसत से नीचे को 10 प्रतिशत में रखा जा सकता है।
4. **गोपनीय रिपोर्ट:** यह प्रणाली निष्पादन मूल्यांकन का एक जानामाना तरीका है जिसका उपयोग अधिकतर सरकारी संगठनों द्वारा किया जाता है। इस पद्धति में, अधीनस्थ के निष्पादन का मूल्यांकन किया जाता है और उसके निष्पादन पर गोपनीय रिपोर्ट उसके वरिष्ठ अधिकारी (रिपोर्टिंग अधिकारी) द्वारा लिखी जाती है। इस रिपोर्ट को गोपनीय रखा जाता है और किसी के समक्ष प्रकट नहीं किया जाता है तथा अंत में उस व्यक्ति के निष्पादन रिपोर्ट पर निर्णय लेने के लिए गोपनीय रिपोर्ट शीर्ष अधिकारी (समीक्षा अधिकारी) को भेज दी जाती है। सरकारी सेक्टर में किसी भी कर्मचारी को पदोन्नति देने या स्थानांतरित करने के लिए गोपनीय रिपोर्ट को अक्सर मुख्य मानदंड माना जाता है। इस प्रणाली में मूल्यांकन किए जाने वाले प्रमुख कारक हैं- कर्मचारी का चरित्र और आचरण, कर्मचारी की अनुपस्थिति, ज्ञान का स्तर, उसके द्वारा किए गए कार्य की प्रकृति और गुणवत्ता, समयपालन, अनधिकृत अनुपस्थिति या बिना अनुमति के छुट्टी, अन्य कर्मचारियों और जनता के साथ व्यवहार, पर्यवेक्षण और नियंत्रण करने की क्षमता, कर्मचारी की सत्यनिष्ठा और ईमानदारी, कर्मचारी के विरुद्ध शिकायतें आदि।
5. **निबंध मूल्यांकन:** मूल्यांकन के इस पारंपरिक रूप, जिसे "फ्री फॉर्म मेथड" के रूप में भी जाना जाता है, में वरिष्ठ अधिकारी द्वारा कर्मचारी के निष्पादन का विवरण दिया जाता है। इस पद्धति की प्रकृति व्यक्तिपरक और गुणात्तापूर्ण है जिसमें तथ्यों के आधार पर किसी भी व्यक्ति के निष्पादन मूल्यांकन का विवरण होता है और इसमें अक्सर जानकारी का समर्थन करने के लिए उदाहरण और सबूत शामिल होते हैं। मूल्यांकनकर्ता का पूर्वाग्रह इस पद्धति की मुख्य कमी है। इस पद्धति के अंतर्गत, मूल्यांकनकर्ता कर्मचारी के व्यवहार के मजबूत और कमजोर दोनों बिंदुओं को व्यक्त करता है।
6. **महत्वपूर्ण घटना:** महत्वपूर्ण घटनाओं या प्रसंगों से संबंधित विवरणों की सूची तैयार की जाती है, जिस पर कार्यकर्ता का व्यवहार (प्रभावशाली या अप्रभावशाली / उत्कृष्ट या खराब) परिलक्षित होता है। प्रबंधक प्रत्येक कर्मचारी का लॉग बुक रखता है और समय-समय पर श्रमिकों के व्यवहार की महत्वपूर्ण घटनाओं को रिकॉर्ड करता है। मूल्यांकन अवधि के अंत में, दर्ज की गई इन महत्वपूर्ण घटनाओं का उपयोग कार्यकर्ता के निष्पादन मूल्यांकन में किया जाता है। यह पद्धति ताजे पूर्वाग्रह (हाल की घटनाओं पर बहुत अधिक जोर) से बचाती है।
7. **जाँच सूची(चेकलिस्ट):** प्रत्येक कार्य के लिए उन व्यक्तियों द्वारा जाँच सूची तैयार की जाती है जो कार्य से परिचित होते हैं। अपने सरलतम रूप में, एक चेकलिस्ट, कर्मचारी और उसके व्यवहार के बारे

में उद्देश्यों या वर्णनात्मक बयानों का प्रतिनिधित्व करती है। भारत चेकलिस्ट पद्धति के मामले में, जजों द्वारा बयानों को आगे और अधिक वर्गीकृत किया जाता है और जजों द्वारा दिए गए महत्व(मूल्य) के अनुसार प्रत्येक बयान को भार(मापांक) दिया जाता है। निष्पादन स्कोर सभी बयानों के औसत स्कोर/भारित स्कोर द्वारा निकाला जाता है।

8. **रेखाचित्रिय रेटिंग पैमाना:** यह निष्पादन मूल्यांकन का बहुत लोकप्रिय, पारंपरिक पद्धति है। इस पद्धति के अंतर्गत, कर्मचारी के कार्य से संबंधित मुख्य गुणों को ध्यान से परिभाषित किया जाता है जैसे मनोदृष्टि, कार्य का ज्ञान, प्रबंधकीय कौशल, टीम वर्क, ईमानदारी, नियमितता, जवाबदेही, पारस्परिक संबंध, रचनात्मकता, अनुशासन, आदि। प्रत्येक गुण को रेटिंग पैमाने के अनुसार आंका जाता है जैसे उत्कृष्ट (5), अच्छा (4), औसत (3), निष्पक्ष (2) और खराब (1)।
9. **बलात चयन पद्धति:** इस प्रणाली में प्रबंधकों को प्रत्येक व्यक्ति का मूल्यांकन करने की आवश्यकता होती है, और उन्हें आम तौर पर तीन श्रेणियों (उत्कृष्ट, अच्छा, खराब) में से किसी एक में रैंक करना होता है। भारत में, बड़े-बड़े भारतीय नियोक्ता इस प्रणाली के आधार पर लाखों कर्मचारियों का मूल्यांकन करते हैं। बलात रैंकिंग बलात वितरण के क्रम में कर्मचारी को रैंक करने की निष्पादन मूल्यांकन की एक पद्धति है। उदाहरण के लिए, वितरण शीर्ष श्रेणी में 10 या 20 प्रतिशत, मध्य में 70 या 80 प्रतिशत और नीचे में 10 प्रतिशत किया जा सकता है।

3.5.2 आधुनिक पद्धति

1. **मूल्यांकन केंद्र:** मूल्यांकन केंद्र व्यक्ति की क्षमता और निष्पादन का मूल्यांकन करने का स्थान है, ताकि व्यक्ति की तैनाती उसके मुख्य कार्य क्षेत्र के अनुसार की जा सके। आमतौर पर, संगठन स्वयं स्थापित करने की बजाय मूल्यांकन केंद्रों को आउटसोर्स करते हैं। भारतीय रिजर्व बैंक (आरबीआइ) ने अपने अधिकारियों के निष्पादन मूल्यांकन के लिए इसी पद्धति को अपनाया है। मूल्यांकन केंद्र में, कर्मचारियों को उसी कार्य के समान असाइनमेंट दिया जाता है जिसे करने की उनसे अपेक्षा की जाती है। प्रशिक्षित मूल्यांकनकर्ता कार्य संबंधित विशेषताओं जैसे पारस्परिक कौशल, बौद्धिक क्षमता, नियोजन और आयोजन क्षमता, अभिप्रेरणा, करियर अभिविन्यास आदि पर कर्मचारियों को सौंपे गए नियत कार्य को करने के दौरान उनका निरीक्षण और मूल्यांकन करते हैं। यह लक्षित कर्मचारी के प्रशिक्षण और विकास आवश्यकताओं को निर्धारित करने का एक प्रभावशाली तरीका भी है।
2. **व्यवहारिक रूप से पैमानों पर आधारित (बीएआरएस):** यह अपेक्षाकृत नई तकनीक है जो रेखाचित्रिय रेटिंग पैमाना और महत्वपूर्ण घटना पद्धति को संयोजित करती है। यह कार्य निष्पादन के पूर्व निर्धारित महत्वपूर्ण क्षेत्रों या महत्वपूर्ण कार्य निष्पादन गुणों (पारस्परिक संबंध, अनुकूलन क्षमता और विश्वसनीयता, कार्य का ज्ञान, आदि) का अच्छे या बुरे के रूप में वर्णन सहित व्यवहार संबंधी बयानों



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

के संग्रह है। इन बयानों को महत्वपूर्ण घटनाओं से विकसित किया गया है। इस पद्धति में, व्यवहार को बार्स(बीएआरएस) के साथ रिकॉर्ड एवं तुलना करते हुए कर्मचारी के वास्तविक कार्य व्यवहार को उसके वांछित व्यवहार की तुलना में आंका जाता है। बार्स को विकसित करने और अभ्यास करने के लिए विशेषज्ञता की आवश्यकता होती है। महत्वपूर्ण कार्य कारकों को एकत्रित और सूचीबद्ध करके सफल और असफल कार्य निष्पादन में भेद किया जात है। इन महत्वपूर्ण व्यवहारों को वर्गीकृत किया जाता है और इन्हें संख्यात्मक मान दिया जाता है जिसका उपयोग निष्पादन रेटिंग करने के आधार के रूप में किया जाता है।

3. **उद्देश्यों के द्वारा प्रबंधन (एमबीओ):** पीटर ड्रकर ने वर्ष 1954 में पहली बार प्रबंधन के अभ्यास में उद्देश्यों के द्वारा प्रबंधन का वर्णन किया। मैकग्रेगर का तर्क है कि वरिष्ठ अधिकारियों के साथ समझौता करने के बाद कर्मचारियों के लिए निष्पादन लक्ष्यों को निर्धारित करके, निष्पादन मूल्यांकन की समस्याओं को कम किया जा सकता है। उद्देश्यों के द्वारा प्रबंधन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें किसी संगठन के वरिष्ठ और अधीनस्थ कर्मचारी संयुक्त रूप से अपने सामान्य लक्ष्यों की पहचान करते हैं, प्रत्येक व्यक्ति से अपेक्षित परिणामों के संदर्भ में उसकी जिम्मेदारी के प्रमुख क्षेत्रों को परिभाषित करते हैं और इन उपायों को इकाई के संचालन तथा उसके प्रत्येक सदस्य की योगदान का आकलन करने के लिए मार्गदर्शन के रूप में उपयोग करते हैं। संक्षेप में एमबीओ में वरिष्ठ अधिकारी के साथ समझौता करके कर्मचारी के लिए स्पष्ट रूप से परिभाषित लक्ष्यों को निर्धारित करना शामिल है।
4. **360-डिग्री प्रतिपुष्टि मूल्यांकन:** पहली बार इस मूल्यांकन पद्धति का उपयोग 1940 के दशक में किया गया था। कम्पास के कई बिंदुओं के अनुरूप, 360 पद्धति प्रत्येक कर्मचारी को अपने पर्यवेक्षक, साथियों, स्टाफ सदस्यों, सहकर्मियों और ग्राहकों से निष्पादन प्रतिपुष्टि प्राप्त करने का अवसर प्रदान करती है। 360-डिग्री प्रतिपुष्टि या बहु स्रोत प्रतिपुष्टि एक मूल्यांकन या निष्पादन मूल्यांकन साधन है जिसमें उन सभी लोगों की प्रतिपुष्टि शामिल होती है जो किसी कार्यकर्ता के निष्पादन का अवलोकन करते हैं तथा उससे प्रभावित होते हैं। इस पद्धति द्वारा मध्य और वरिष्ठ स्तर के कर्मचारियों का निष्पादन मूल्यांकन किया जा सकता है। कर्मचारी विकास पर ध्यान केंद्रित करने वाले संगठन इस साधन का उपयोग कर्मचारियों के निष्पादन और क्षमता का आकलन करने के लिए करते हैं तथा कर्मचारियों को प्रतिपुष्टि के आधार पर अपने करियर पथ का नक्शा बनाने में सक्षम बनाते हैं। 360- डिग्री सबसे व्यापक मूल्यांकन प्रणाली है जहां कर्मचारियों के निष्पादन के बारे में प्रतिपुष्टि उन सभी स्रोतों से आती है जो कार्य के दौरान कर्मचारी के संपर्क में आते हैं। इसके चार अभिन्न अंग हैं अर्थात, स्व-मूल्यांकन, उच्च अधिकारी का मूल्यांकन, अधीनस्थ का मूल्यांकन और सहयोगी मूल्यांकन।

3.6 व्यक्तिगत बनाम टीम मूल्यांकन

व्यक्तिगत निष्पादन मूल्यांकन पारंपरिक मूल्यांकन हैं जो मानक निष्पादन उपायों के स्थान पर व्यक्तिगत निष्पादन को मापते हैं। मानक निष्पादन उपाय व्यक्तिगत कार्य विवरण से प्राप्त होते हैं। यह कर्मचारियों और पर्यवेक्षकों को विचार साझा करने और परस्पर सहमत उद्देश्यों तक पहुंचने का अवसर प्रदान करता है। यह वर्तमान कार्य को करने के कौशल और पदोन्नति प्राप्त करने के कौशल को हासिल करने पर केंद्रित है। इस प्रकार का निष्पादन मूल्यांकन व्यक्ति को प्रतिपुष्टि और पहचान प्रदान करता है। अक्सर यह देखा गया है कि मूल्यांकन द्वारा कर्मचारी के कार्य की रेटिंग के आधार पर निष्पादन और वेतन के बीच सीधा संबंध होता है।

व्यक्तिगत निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारी के कार्य को मापता है। टीम निष्पादन मूल्यांकन संगठनात्मक निष्पादन पर टीम वर्क के निष्पादन का आकलन करता है। टीम निष्पादन मूल्यांकन टीम में व्यक्तिगत योगदान का आकलन करता है। टीम निष्पादन मूल्यांकन व्यक्ति-आधारित संगठन से टीम-आधारित संगठन में परिवर्तित होने में संगठन के प्रयासों को सहयोग करने के लिए उपयुक्त है। टीम निष्पादन मूल्यांकन, उदाहरण के लिए, यह आकलन करता है कि क्या टीम ने अपने लक्ष्यों को प्राप्त कर लिया है, गुणवत्ता वाले उत्पाद का उत्पादन किया है और साथ ही अच्छा कार्य किया है।

यदि कोई संगठन अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए उल्लेखनीय टीम वर्क करता है, तो टीम निष्पादन मूल्यांकन टीम उत्पादकता माप को व्यक्तिगत निष्पादन माप के साथ लिंक कर देता है। केवल टीम दृष्टिकोण रखने वाले संगठन व्यक्तिगत निष्पादन मूल्यांकन का उपयोग नहीं करते हैं। टीम निष्पादन माप मौद्रिक पुरस्कार निर्धारित करते हैं।

3.7 निष्पादन मूल्यांकन में पक्षपात /त्रुटियां

आदर्श रूप से, निष्पादन मूल्यांकन पूरी तरह से शुद्ध और वस्तुनिष्ठ होनी चाहिए। यद्यपि, कई बार निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया शुद्ध नहीं होती है और अपने उद्देश्य से भटक जाती है, कभी-कभी रेटिंग त्रुटियां भी होती हैं। निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया के दौरान पर्यवेक्षक/प्रबंधक गलतियाँ करते हैं। विभिन्न प्रकार के पूर्वाग्रह और निर्णय त्रुटियां निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया को खराब कर सकती हैं। यहां पूर्वाग्रह गलत माप और/या विरूपण को संदर्भित करता है। निष्पादन मूल्यांकन करते समय निम्नलिखित पूर्वाग्रहों से बचना चाहिए:

1. **फर्स्ट इंप्रेशन (प्राइमरी प्रभाव):** मूल्यांकनकर्ता मूल्यांकन किए जाने वाले व्यक्ति की कुछ विशेषताओं की पहचान के आधार पर मूल्यांकन किए जाने वाले व्यक्ति के बारे में समग्र धारणा बना लेते हैं। ये



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

पूर्वाग्रह और/या प्राथमिक तौर पर पहचाने गए गुण और विशेषताएं मूल्यांकन के लिए उचित और पर्याप्त आधार नहीं बन सकते।

2. **हेलो प्रभाव:** व्यक्ति के निष्पादन का पूर्ण मूल्यांकन कथित सकारात्मक गुणवत्ता, विशेषता या लक्षण के आधार पर किया जाता है। यदि व्यक्ति एक विशेष लक्षण में असाधारण रूप से उच्च या निम्न है, तो कई बार यह प्रवृत्ति देखी गई है कि अन्य लक्षणों में भी उसका मूल्यांकन समान रूप से उच्च या निम्न किया जाता है। उदाहरण के लिए, यदि कोई कर्मचारी नियमित है और उसकी अनुपस्थितियां कम हैं, तो उसका पर्यवेक्षक उसे कार्य के अन्य सभी क्षेत्रों में उच्च रेटिंग दे सकता है। जब अधीनस्थ के निष्पादन के एक सकारात्मक या नकारात्मक आयाम को अन्य आयामों पर उस अधीनस्थ के पर्यवेक्षक की रेटिंग को प्रभावित करने की अनुमति दी जाती है, तो हेलो प्रभाव कार्य कर रहा है। अधीनस्थों को सभी निष्पादन मूल्यांकन आयामों पर निरंतर उच्च, मध्यम या निम्न रेटिंग दी जाती है।

3. **हॉर्न प्रभाव:** अनुमानित नकारात्मक गुणवत्ता या लक्षण के आधार पर व्यक्ति के निष्पादन का पूर्ण मूल्यांकन किया जाता है। परिणामस्वरूप समग्र रूप से जो रेटिंग मिलनी चाहिए उससे कम रेटिंग मिलती है। उदाहरण के लिए, यदि कोई कर्मचारी औपचारिक वस्त्र पहनकर कार्यालय नहीं आता है, तो यह माना जाता है कि वह कर्मचारी कार्य स्थल पर भी सुस्त होगा, इसलिए उसकी रेटिंग योग्यता से कम की जाती है।

4. **अत्यधिक सख्त या उदारता:** मूल्यांकन के समय मूल्यांकनकर्ता के स्वयं के मानकों, मूल्यों तथा भौतिक और मानसिक स्वभाव के आधार पर, मूल्यांकन किए जाने वाले व्यक्ति की रेटिंग बहुत सख्ती या उदारता से की जा सकती है। कुछ मूल्यांकनकर्ता उदार होते हैं तथा लोगों को उच्च रेटिंग देते हैं, जबकि अन्य, स्वभाव से, विशेष रूप से व्यक्ति की कमियों पर विचार करने में विश्वास करते हैं और इस प्रकार मूल्यांकन को अत्यधिक गंभीरता से लेते हैं। उदारता त्रुटि प्रणाली को अप्रभावी बना सकती है जिसमें उदारतापूर्वक मूल्यांकन करते हुए सभी को उच्च रेटिंग दिया जाता है तथा जिसके परिणामस्वरूप प्रणाली निष्पादन मूल्यांकन के आधार पर कर्मचारियों के बीच अंतर करने में विफल रहता है। जिस प्रकार सख्ती त्रुटि असाधारण अधीनस्थों को दंडित करती है, उसी प्रकार उदारता त्रुटि भी दंडित करती है। जब निष्पादन मूल्यांकन के लिए परम मानकों और परिणाम-उन्मुख दृष्टिकोणों का उपयोग किया जाता है, तो सख्ती-उदारता पूर्वाग्रह की समस्या कम हो जाती है।

5. **सेंट्रल टेंडेंसी:** मूल्यांकनकर्ता सभी कर्मचारियों को औसत निष्पादनकर्ता के रूप में आंकते हैं। लोगों को न तो उच्च और न ही निम्न के रूप में आंकने तथा मध्य मार्ग का अनुसरण करने की यह मनोदृष्टि है। उदाहरण के लिए, पर्यवेक्षक, सुरक्षित मार्ग चुनने की दृष्टि से, अधीनस्थ के व्यक्तिगत निष्पादन में अंतर की परवाह किए बिना, 'अच्छा' ग्रेड दे सकता है। कुछ मूल्यांकनकर्ता बेहद कम रेटिंग देकर किसी के साथ बहुत सख्त होना पसंद नहीं करते हैं तथा वे यह मानते हैं कि कोई भी उच्चतम संभव रेटिंग प्राप्त करने

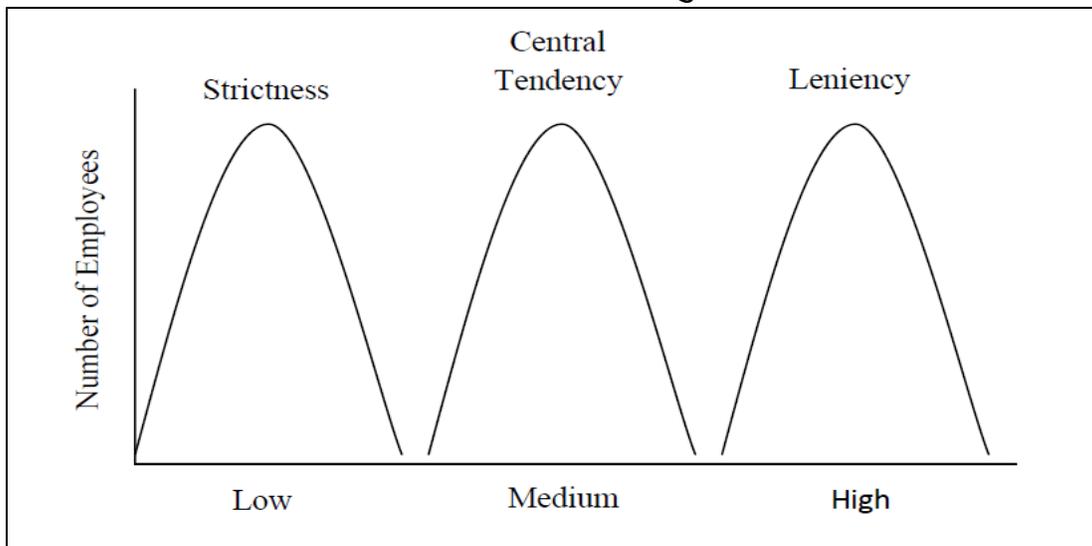
का हकदार नहीं है। इस प्रकार के रवैये का परिणाम यह होता है कि सभी को औसत के आसपास आंका जाता है।

6. **व्यक्तिगत पूर्वाग्रह:** जिस तरह से पर्यवेक्षक अपने अधीन कार्य करने वाले प्रत्येक व्यक्ति के बारे में महसूस करता है - चाहे वह उन्हें पसंद करे या नापसंद करे - उनके निष्पादन रेटिंग पर प्रभाव डालता है। व्यक्तिगत पूर्वाग्रह विभिन्न स्रोतों जैसे सहकर्मियों से प्राप्त जानकारी, आस्था और विचार, सामाजिक और पारिवारिक पृष्ठभूमि आदि के परिणामस्वरूप बढ़ सकता है।

7. **स्पिल ओवर इफेक्ट:** इसे पिछले निष्पादन के आधार पर वर्तमान निष्पादन के मूल्यांकन के रूप में जाना जाता है। यह इस धारणा पर आधारित है कि जो व्यक्ति अतीत में एक अच्छा निष्पादन करने वाला व्यक्ति था, वर्तमान में भी वह अच्छा निष्पादक होगा।

8. **रीसेंसी प्रभाव:** संपूर्ण मूल्यांकन अवधि के दौरान सामान्य रूप से प्रदर्शित व्यवहारों की अनदेखी करते हुए रेटिंग हाल के व्यवहार (नवीनतम व्यवहार) से प्रभावित होती है। निष्पादन मूल्यांकन संपूर्ण मूल्यांकन अवधि (आमतौर पर छह महीने से एक वर्ष तक) में अधीनस्थ के निष्पादन के बारे में एकत्रित किए गए डेटा पर आधारित होता था। यद्यपि, कई बार, पर्यवेक्षक द्वारा पहले एवं मूल्यांकन अवधि के दौरान किए गए निष्पादन व्यवहारों की तुलना में हाल के निष्पादन पर अधिक दृढ़ता से विचार करने की संभावना होती है। इसे रीसेंसी ऑफ इवेंट एरर कहा जाता है।

लूनेनबर्ग (वर्ष 2012) के अनुसार, चित्र 2 में सख्ती, उदारता और सेंट्रल टेंडेंसी पूर्वाग्रहों के उदाहरण दिखाए गए हैं। चित्र में बाईं ओर रेटिंग का वितरण सख्त त्रुटि को इंगित करते हैं; बीच वाले सेंट्रल टेंडेंसी त्रुटि को इंगित हैं; और दायीं ओर का क्लस्टर (संग्रह) उदारता त्रुटि को इंगित करते हैं।



चित्र 2 निष्पादन मूल्यांकन में सख्त, सेंट्रल टेंडेंसी और उदारता त्रुटियां



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

3.8 विकासोन्मुख निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया

परीक एंड राव (वर्ष 1981) के अनुसार विकासोन्मुखी निष्पादन मूल्यांकन में शामिल चरण इस प्रकार हैं:

- चरण 1: प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों (केपीए) की पहचान करना
- चरण 2: प्रत्येक प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों (केपीए) के अंतर्गत लक्ष्य निर्धारित करना
- चरण 3: निष्पादन के लिए महत्वपूर्ण व्यवहार संबंधी गुणों को पहचानना
- चरण 4: निष्पादन की आवधिक समीक्षा
- चरण 5: स्व-मूल्यांकन
- चरण 6: निष्पादन कारकों की पहचान करना
- चरण 7: निष्पादन की चर्चा करना
- चरण 8: निष्पादन पर परामर्श देना

3.8.1 प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों (केपीए) की पहचान: प्रमुख निष्पादन क्षेत्र उन महत्वपूर्ण या प्रमुख कार्यों को संदर्भित करते हैं, जो एक निश्चित अवधि में किसी कर्मचारी से अपेक्षित परिणामों में योगदान करते हैं। प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों की पहचान करना किसी व्यक्ति के निष्पादन नियोजन का एक हिस्सा है। प्रत्येक विस्तार कर्मियों के पास एक निष्पादन योजना होनी चाहिए, जिसे संगठन की योजना से विकसित किया गया हो। कर्मचारियों की निष्पादन योजना तैयार करने के लिए प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों का पहचान करना आवश्यक है। प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों की पहचान भूमिका को अधिक स्पष्ट करने और भूमिका अस्पष्टता को कम करने में सहायता करती है।

परीक और राव (वर्ष 1981) के अनुसार प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों की पहचान के अन्य लाभ हैं:

- 1) वे प्राथमिकता वाले क्षेत्रों को इंगित करते हैं, जिन पर अधिक ध्यान देने की आवश्यकता है।
- 2) प्रमुख निष्पादन क्षेत्र (केपीए) कार्य की महत्वपूर्ण भूमिकाओं को जानने में सहायता करते हैं।
- 3) प्रमुख निष्पादन क्षेत्र (केपीए) विशिष्ट हैं और संगठनों के लक्ष्यों के प्रति योगदान को दर्शाते हैं।
- 4) यह कार्य के प्रभावशाली प्रत्यायोजन में सहायता करता है।

विस्तार कर्मियों की विभिन्न श्रेणियों के लिए केपीए के उदाहरण नीचे दिए गए हैं:

- 1) ग्राम स्तर के कार्यकर्ताओं के लिए केपीए
- 2) किसानों की समस्याओं को समझने के लिए गांवों का दौरा करना।
- 3) बैठकों, अभियानों, प्रदर्शनों, क्षेत्र दिवसों आदि के रूप में शैक्षिक गतिविधियां संचालित करना।
- 4) किसानों को सलाहकार सेवाएं प्रदान करना और उत्पादन समस्याओं का समाधान करना।

विषय वस्तु विशेषज्ञों के लिए केपीए

- 1) कृषि अनुसंधान प्रणाली के साथ निरंतर संपर्क बनाए रखते हुए कृषि उत्पादन से संबंधित वर्तमान सिफारिशों और निष्कर्षों से अवगत रहना।
- 2) किसानों की समस्याएं जिनके समाधान की आवश्यकता है, के बारे में अनुसंधान प्रणाली को प्रतिपुष्टि प्रदान करना।
- 3) बैंक स्टॉप ग्राम विस्तार कार्यकर्ताओं को नवीनतम कृषि प्रौद्योगिकी में प्रशिक्षित करना और उन्हें क्षेत्र की समस्याओं को हल करने में सहायता करना।

विस्तार अधिकारियों के लिए केपीए

- 1) विस्तार कार्यक्रमों और गतिविधियों की योजना बनाना, उन्हें आयोजित करना, उनका समन्वय करना और उन्हें कार्यान्वित करना।
- 2) फील्ड स्टाफ के कार्य का पर्यवेक्षण और निगरानी करना, मार्गदर्शन करना, अभिप्रेरित करना और निष्पादन की समीक्षा करना।
- 3) अंतर विभागीय और अलग-अलग विभागों की एजेंसियों के साथ विभिन्न कार्यक्रमों का समन्वय करना। यह स्पष्ट है कि केपीए और उनकी प्राथमिकता या महत्व विभिन्न श्रेणियों के विस्तार कर्मियों के लिए भिन्न है। चिन्हित गए केपीए को विकासोन्मुख प्रदर्शन मूल्यांकन प्रणाली के प्रारूप में शामिल करने पर विचार किया जाना है।

3.8.2. प्रत्येक केपीए के अंतर्गत लक्ष्य निर्धारित करना: एक बार केपीए की पहचान हो जाने के बाद, निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया में अगला कदम प्रत्येक केपीए के लिए विशिष्ट समय अवधि, जैसे एक वर्ष के लिए अलग-अलग लक्ष्य निर्धारित करना है। लक्ष्यों को गुणात्मक के साथ-साथ मात्रात्मक भी होना चाहिए। विकासोन्मुख निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली के प्रारूप में प्रत्येक श्रेणी के विस्तार कर्मियों के लिए अलग से लक्ष्य और उनकी उपलब्धियों को शामिल करने का प्रावधान किया जाना है।

3.8.3 निष्पादन के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण गुणों की पहचान: महत्वपूर्ण गुण आवश्यक विशेषताओं जैसे शैक्षिक योग्यता, कौशल, अनुभव, मानसिक क्षमता, दृष्टिकोण आदि को संदर्भित करता है, जो कर्मचारी के लिए कार्य को प्रभावशाली ढंग से करने के लिए आवश्यक हैं। उदाहरण के लिए, फील्ड स्तर और पर्यवेक्षी विस्तार कर्मचारियों के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण गुण हैं: कृषि में आवश्यक औपचारिक प्रशिक्षण, खेती करने में व्यावहारिक कौशल और अनुभव तथा आधुनिक कृषि प्रथाओं का ज्ञान; समूह गतिशीलता की योग्यता, मानवीय संबंध और संप्रेषण क्षमता; प्रबंधन और नेतृत्व से संबंधित बुनियादी कौशल; नैतिक मूल्य और दृष्टिकोण जैसे ग्रामीणों पर विश्वास; कृषि विकास के लिए प्रतिबद्धता; और समस्त समुदाय के लिए चिंता (विजयरागवन और सिंह, वर्ष 1997)। विस्तार कर्मियों के लिए आवश्यक व्यवहार कौशल हैं:



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

टीम में कार्य करने की क्षमता, रचनात्मकता, सामाजिकता, वफादारी, ईमानदारी, मुखरता, अपनी ताकत और कमजोरियों के बारे में जागरूकता, दूसरों की जरूरतों के प्रति संवेदनशीलता और ग्रामीणों की सहायता करने की अभिप्रेरणा। महत्वपूर्ण क्षमताओं की समझ और मूल्यांकन आवश्यक है क्योंकि यह उचित व्यक्ति को उचित कार्य सौंपने में सहायता करेगा। इसके अलावा, यह प्रशिक्षण क्षेत्रों की पहचान करने में भी सहायता करेगा।

विस्तार प्रबंधकों को तकनीकी, प्रबंधकीय और व्यवहारिक तीन प्रकार के कौशल की आवश्यकता होती है। तकनीकी कौशल विषय वस्तु और स्थानीय परिस्थितियों के ज्ञान को संदर्भित करता है, जिसमें पद्धतियां, प्रक्रियाएं और तकनीक शामिल हैं। प्रबंधकीय कौशल प्रबंधन कार्यों के विभिन्न घटकों जैसे नियोजन, आयोजन, स्टाफिंग, समन्वय, निर्देशन, रिपोर्टिंग और बजट से संबंधित हैं। व्यवहार कौशल की आवश्यकता दूसरों के साथ कार्य करने के साथ-साथ स्वयं को समझने के लिए होती है।

घोष (वर्ष 2000) के अनुसार राज्य के कृषि विभाग में कार्यरत विस्तार कर्मियों में निम्नलिखित महत्वपूर्ण गुण आवश्यक हैं:

- 1) स्थानीय कृषि परिस्थिति का बुनियादी ज्ञान
- 2) आधुनिक कृषि पद्धतियों का ज्ञान
- 3) किसानों की सहायता करने में सच्ची दिलचस्पी
- 4) समस्या हल करने की क्षमता
- 5) संप्रेषण क्षमता
- 6) निर्णय लेने की क्षमता
- 7) आयोजन क्षमता
- 8) प्रदर्शन, अभियान, बैठक आदि आयोजित करने का कौशल।

3.8.4 निष्पादन की आवधिक समीक्षा: पारंपरिक प्रणाली के अंतर्गत निष्पादन समीक्षा अधिकतर वर्ष में एक बार किया जाने वाला अनुष्ठानिक अभ्यास है जिसमें पर्यवेक्षक कर्मचारियों को कार्य संबंधित विभिन्न मर्दों पर गोपनीय रेटिंग देता है। यद्यपि, विकासोन्मुख निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली के अंतर्गत, निष्पादन समीक्षा निरंतर प्रक्रिया है। यह अंत में वार्षिक समीक्षा के अलावा समय-समय पर अधिमानतः त्रैमासिक या अर्ध-वार्षिक रूप से किया जा सकता है। निष्पादन समीक्षा के चरण हैं: स्व-मूल्यांकन, निष्पादन पर चर्चा और निष्पादन परामर्श सेवा।

3.8.5 स्व-मूल्यांकन: स्व-मूल्यांकन समग्र निष्पादन मूल्यांकन के महत्वपूर्ण घटकों में से एक है। पारंपरिक मूल्यांकन प्रणाली के अंतर्गत स्व-मूल्यांकन अधिकतर प्रकृति में कर्मकांडवादी है और किसी भी सामान्य उद्देश्य की पूर्ति नहीं करता है। अधिकांश कर्मचारी निष्पादन का वस्तुनिष्ठ विश्लेषण किए बिना स्व-

मूल्यांकन के अंतर्गत अपने निष्पादन के लिए उच्च रेटिंग देने का प्रयास करते हैं। यह कर्मचारी की उन्नति और विकास में सहायक नहीं है। राव (वर्ष 1999) के अनुसार स्व-मूल्यांकन के उद्देश्य इस प्रकार हैं:

- कर्मचारी को उसके समग्र निष्पादन को दर्शाने तथा सफलता और विफलता से सीखने में सहायता करना, ताकि भविष्य में उसके निष्पादन में सुधार किया जा सके।
- केपीए और लक्ष्य के संबंध में किसी की उपलब्धियों का मूल्यांकन करना।
- उन कारकों की पहचान करना जो निष्पादन को सुविधाजनक बनाते हैं या बाधित करते हैं।
- प्रशिक्षण और विकास की आवश्यकताओं की पहचान करना।

स्व-मूल्यांकन का उपयोग निम्नलिखित बिंदुओं पर जोर देने के लिए किया जाता है:

- निर्धारित उद्देश्यों की तुलना में उपलब्धियों की रेटिंग करने
- उन कारकों की पहचान करने जो निष्पादन को सुविधाजनक बनाते हैं या बाधित करते हैं
- कार्य निष्पादन के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण गुणों का मूल्यांकन करने
- विकास के अवसरों का विश्लेषण करने
- पर्यवेक्षकों से मिलने वाले आवश्यक समर्थन का विश्लेषण करने
- भविष्य में बेहतर निष्पादन करने के लिए क्षमताओं को विकसित करने के लिए कार्य योजना तैयार करने

प्रत्येक कर्मचारी को निष्पादन अवधि के अंत में, अंतिम निष्पादन समीक्षा के एक हिस्से के रूप में स्व-मूल्यांकन करना होता है। यद्यपि, यदि किसी को प्रभावशाली स्व-मूल्यांकन करना है तो उसे समय-समय पर कई अनौपचारिक स्व-मूल्यांकन करने चाहिए। उपलब्धियों, कारक जिसका सफलता या विफलता में योगदान रहा, निष्पादन की महत्वपूर्ण घटनाएं और प्रतिबिंब का अनौपचारिक रिकॉर्ड रखना चाहिए। यह आखिरी में स्व-मूल्यांकन जिसे एक निर्धारित प्रारूप का उपयोग करके किया जाना है, में सहायक होगा।

3.8.6 निष्पादन कारकों की पहचान: उन कारकों की पहचान करना जो निष्पादन को सुविधाजनक बनाते हैं या बाधित करते हैं, ये कारक विकासोन्मुख मूल्यांकन प्रणाली के महत्वपूर्ण घटक हैं। यह याद रखना चाहिए कि इन कारकों को मुख्य रूप से मूल्यांकन किए जाने वाले व्यक्ति और पर्यवेक्षक द्वारा पहचाना जाना चाहिए जो इस प्रक्रिया में मूल्यांकन किए जाने वाले व्यक्ति की सहायता करते हैं। एक बार इन कारकों की पहचान हो जाने के बाद पर्यवेक्षक को सुविधा पहुंचाने वाले कारकों को सुदृढ करने और बाधा पहुंचाने वाले कारकों को दूर करने के लिए सभी प्रकार से प्रयास करना चाहिए। उपरोक्त प्रक्रिया पर्यवेक्षक को उन विभिन्न परिस्थितियों को जानने में भी सहायता करेगी जिनके अंतर्गत मूल्यांकन किए जाने वाले व्यक्ति को कार्य करना पड़ता है तथा वह कितनी कड़ी मेहनत करता है। राव (वर्ष 1999) के



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीईएम)

अनुसार सुविधाजनक बनाने या बाधा डालने वाले कारकों के लिए स्वयं, रिपोर्टिंग अधिकारी (पर्यवेक्षक), संगठन, अधीनस्थ और बाह्य वातावरण को जिम्मेदार ठहराया जा सकता है।

3.8.7 निष्पादन पर चर्चा: मूल्यांकन की पारंपरिक प्रणाली कर्मचारी और पर्यवेक्षक के बीच निष्पादन उपलब्धियों और संबंधित समस्याओं पर आमने-सामने चर्चा करने का कोई अवसर प्रदान नहीं करती है। प्रभावशाली मूल्यांकन को निष्पादन पर चर्चा के लिए अवसर प्रदान करना चाहिए जिससे कर्मचारियों के निष्पादन के विभिन्न पहलुओं से संबंधित विचारों का दोनो ओर से स्वतंत्र और स्पष्ट साझाकरण हो सके। निष्पादन पर चर्चा में निम्नलिखित चरण हैं:

- i) स्व-मूल्यांकन सहित पूर्ण निष्पादन फॉर्म पर्यवेक्षक के पास जमा करना।
- ii) मूल्यांकनकर्ता स्व-मूल्यांकन रिपोर्ट का अध्ययन करने के बाद, अनंतिम मूल्यांकन करता है तथा केपीए और महत्वपूर्ण गुणों के प्रत्येक मद पर अपनी रेटिंग देता है।
- iii) कर्मचारी और पर्यवेक्षक के बीच निष्पादन के बारे में व्यक्तिगत चर्चा के लिए तिथि और समय का निर्धारण।
- iv) निश्चित तिथि पर चर्चा का संचालन, जो केपीए के विभिन्न मदों पर कर्मचारियों और पर्यवेक्षकों द्वारा दी गई रेटिंग के साथ-साथ कर्मचारी और पर्यवेक्षक से अपेक्षित प्रतिपुष्टि पर आधारित होगा।
- v) कर्मचारियों के प्रशिक्षण और विकास संबंधी आवश्यकताओं की पहचान।
- vi) निष्पादन की अंतिम रेटिंग।

3.8.8 निष्पादन परामर्श सेवा: निष्पादन परामर्श से तात्पर्य पर्यवेक्षक द्वारा किसी कर्मचारी को प्रतिपुष्टि, सलाह, सुझाव और अभिप्रेरणा के रूप में मार्गदर्शन प्रदान करने की प्रक्रिया से है ताकि कर्मचारियों के कार्य निष्पादन में सुधार किया जा सके। निष्पादन समीक्षा के संदर्भ में परामर्श को सकारात्मक दृष्टिकोण से देखा जाना चाहिए। लोग अक्सर सोचते हैं कि परामर्श केवल समस्याग्रस्त कर्मचारियों के लिए आवश्यक है। ऐसा इसलिए सोचते हैं क्योंकि वे इसका संबंध नैदानिक परामर्श के साथ जोड़ते हैं जो मानसिक रूप से बीमार रोगियों के लिए आवश्यक है। परंतु निष्पादन परामर्श की आवश्यकता तब भी होती है जब कोई कर्मचारी अच्छा कार्य रहा हो, क्योंकि परामर्श से कर्मचारी के विकास में और सुधार होगा। इसके अलावा, निष्पादन परामर्श का ध्यान विशिष्ट समस्या की बजाय संपूर्ण निष्पादन है (राव, वर्ष 1999)।

निष्पादन परामर्श का मुख्य उद्देश्य कर्मचारियों को उनके निष्पादन और विकास में अधिक से अधिक वृद्धि करने के लिए सहायता प्रदान करना है। यह निम्नलिखित मुख्य उप-लक्ष्यों के माध्यम से प्राप्त किया जाता है (पारीक और राव, वर्ष 1981)।

- i) कर्मचारियों को उनकी ताकत, कमजोरियों, अवसरों और खतरों को समझने में सहायता करना
- ii) कर्मचारियों को उनके व्यवहार पैटर्न को समझने में सहायता करना जो निष्पादन के लिए महत्वपूर्ण है

- iii) निष्पादन में विशिष्ट समस्याओं और उन्हें हल करने के तरीकों की पहचान करना
- iv) समग्र निष्पादन के बारे में प्रतिपुष्टि देना
- v) कर्मचारियों को और सुधार करने के लिए भविष्य की कार्य योजना विकसित करने में सहायता करना
- vi) पर्यवेक्षक और कर्मचारी के बीच पारस्परिक संबंध में सुधार करना

निष्पादन परामर्श में निम्नलिखित चरण हैं:

- i) निष्पादन का आकलन
- ii) निष्पादन में आने वाली समस्याओं की पहचान
- iii) सुधार के लिए क्षेत्रों की पहचान
- iv) भविष्य की कार्रवाई के लिए कार्य योजना

घोष (वर्ष 2000) द्वारा सुझाए गए विकास उन्मुख निष्पादन मूल्यांकन के प्रारूप में छह भाग हैं:

भाग-I. मूलभूत जानकारी

भाग -II. किए गए कार्य का मूल्यांकन

भाग -III. कार्य करने के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण गुणों का मूल्यांकन

भाग -IV. निष्पादन विश्लेषण

भाग -V. निष्पादन पर चर्चा और

भाग -VI. विकासात्मक आवश्यकताएं

3.9 निष्कर्ष

निष्पादन मूल्यांकन नियंत्रण करने और दोष खोजने की बजाय कर्मचारियों के निष्पादन के विकास के लिए प्रभावशाली साधन हो सकता है। यदि राज्य के कृषि विभाग और/या अन्य संबंधित विभागों में विकासोन्मुख मूल्यांकन प्रणाली लागू किया जाए तो; यह विस्तार पेशवरों के निष्पादन में सुधार करेगा। विकासोन्मुख निष्पादन प्रणाली को अपनाने से समस्त संगठन के वातावरण में सुधार करने में सहायता मिलेगी। इससे विस्तार कर्मियों को आधुनिक कृषि पद्धतियों के प्रसार में कार्य की संतुष्टि और कार्य के निष्पादन में भी बढ़ावा मिलेगा।

3.10 अपनी प्रगति जाँचे:

1. कर्मचारी के निष्पादन को प्रभावित करने वाले कारक क्या हैं?
2. निष्पादन मूल्यांकन के तीन बुनियादी कार्यों का उल्लेख कीजिए।
3. निष्पादन मूल्यांकन के प्रमुख प्रयोजन क्या हैं?



कृषि विस्तार प्रबंध में स्नातकोत्तर डिप्लोमा (पीजीडीएईएम)

4. पारंपरिक निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली के अंतर्गत क्या धारणाएं हैं?
5. पारंपरिक निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली के अंतर्गत मान्यताओं को गलत और/या आंशिक रूप से सत्य क्यों माना जाता है?
6. विकासोन्मुख निष्पादन मूल्यांकन में कौन-कौन से चरण हैं?
7. विकासोन्मुख निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली पर विचार करने के क्या आधार/औचित्य हैं?
8. विभिन्न स्तरों पर कार्य कर रहे विस्तार कर्मियों के प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों (केपीए) की पहचान के लाभों के लिखें।
9. विभिन्न कोटियों के विस्तार कर्मियों के प्रमुख निष्पादन क्षेत्रों (केपीए) का उदाहरण दें।
10. विस्तार कर्मियों के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण व्यवहार कौशल क्या हैं?
11. स्व-मूल्यांकन के उद्देश्य क्या हैं?
12. निष्पादन चर्चा और निष्पादन परामर्श के लिए उठाए जाने वाले कदमों का उल्लेख करें।

3.11 अन्य अध्ययन

1. घोष, एस. (वर्ष 2000). विस्तार पेशेवरों के लिए विकास उन्मुख निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली का विकास, अप्रकाशित पीएचडी थीसिस, कृषि विस्तार मंडल, आईएआरआई, नई दिल्ली - 110012
2. ग्राटे, रिचर्ड सी. (वर्ष 1996). कम्पलीट गाइड टू परफॉर्मंस अप्रेसल, अमेरिकन मैनेजमेंट एसोसिएशन, यूएसए.
3. लूनेनबर्ग, फ्रेड सी. (वर्ष 2012)। परफॉर्मंस अप्रेसल: मेथड एंड रेटिंग एरर. इंटरनेशनल जर्नल ऑफ स्कॉलरली एकेडमिक इंटेलेक्चुअल डायवर्सिटी, 14(1): 1-9.
4. पारीक, वी. और राव, टी.वी. (वर्ष 1981). डिजाइनिंग एंड मेनेजिंग ह्यूमन रेसोर्स सिस्टम। ऑक्सफोर्ड एंड आईबीएच पब्लिशिंग कंपनी: नई दिल्ली.
5. पारीक, यू. और राव, टी.वी. (वर्ष 1992). डिजाइनिंग एंड मेनेजिंग ह्यूमन रेसोर्स सिस्टम। नई दिल्ली: ऑक्सफोर्ड एंड आईबीएच पब्लिशिंग कंपनी.
6. राव, टी.वी. (वर्ष 1991). प्रबंधकीय प्रदर्शन का मूल्यांकन और विकास। एक्सेल बुक्स: नई दिल्ली.
7. विजयरागवन, के. और वाई.पी. सिंह (वर्ष 1997). मेनेजिंग ह्यूमन रेसोर्स विदिन एकशर्टेशन। In: इंप्रूविंग एग्रीकल्चर एकशर्टेशन, बी.ई. स्वानसन (ईडी), एफएओ, रोम.
8. www.whatishumanresources.com