

उच्चतर माध्यमिक पाठ्यक्रम पर्यटन (337)

3



विद्यया मृतमश्नुते

राष्ट्रीय मुक्त विद्यालयी शिक्षा संस्थान

(मानव संसाधन विकास मंत्रालय, भारत सरकार के अधीन एक स्वायत्त संस्था)

ए-24-25, इन्स्टीट्यूशनल एरिया, सेक्टर - 62, नोएडा - 201309 (उ.प्र.)

वेबसाइट: www.nios.ac.in, टॉल फ्री नंबर 18001809393

सलाहकार-समिति

अध्यक्ष

रा.मु.वि.शि.सं., नोएडा (उ.प्र.)

निदेशक

रा.मु.वि.शि.सं., नोएडा (उ.प्र.)

उप निदेशक

रा.मु.वि.शि.सं., नोएडा (उ.प्र.)

पाठ्यक्रम समिति

प्रो. सैयद इनायत अली जैदी

अध्यक्ष, इतिहास एवं संस्कृति विभाग
जामिया मिलिया इस्लामिया
नई दिल्ली

फादर बाबू जोसेफ

अध्यक्ष, इतिहास और पर्यटन विभाग
सेल्सियन कॉलेज, सोनाडा
दार्जिलिंग, प. बंगाल

प्रो. सम्पद सवैन

अध्यक्ष, पर्यटन विभाग हास्पिटलिटी एंड
होटल मैनेजमेंट, इंदिरा गांधी नेशनल
ट्राइबल यूनिवर्सिटी, अमरकंटक

एच.के. भूटानी

एकजीक्यूटिव मैनेजर
अशोक होटल आईटीडीसी
नई दिल्ली

डॉ. अब्दुल गनी

कुलसचिव
कश्मीर विश्वविद्यालय
श्रीनगर

डॉ. अज़मत नूरी

शैक्षिक अधिकारी (इतिहास)
रा.मु.वि.शि.सं., नोएडा (उ.प्र.)

श्री विपुल सिंह

एसोसिएट प्रोफेसर
मोतीलाल नेहरू कॉलेज
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

डॉ. सौम्या राजन

शैक्षिक अधिकारी (अंग्रेजी)
रा.मु.वि.शि.सं., नोएडा (उ.प्र.)

पाठ-लेखक

डॉ. बी.बी. पारिदा

प्रोफेसर एवं अध्यक्ष, पर्यटन विभाग
बर्दवान यूनिवर्सिटी, बंगाल

डॉ. सुभाष आनंद

एसोसिएट प्रोफेसर
स्वामी श्रद्धानंद कॉलेज
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

डॉ. नुसरत यास्मीन

सहायक प्रोफेसर, पर्यटन विभाग
होटल, हास्पिटलिटी एंड हेरिटेज
स्टडीज, जामिया मिलिया इस्लामिया
नई दिल्ली

सुश्री महिंद धंडा

सहायक प्रोफेसर, स्टेट इंस्टीट्यूट
ऑफ होटल मैनेजमेंट, रोहतक

प्रो. सैयद इनायत अली जैदी

अध्यक्ष, इतिहास एवं संस्कृति विभाग
जामिया मिलिया इस्लामिया
नई दिल्ली

डॉ. आर. एस. पसरीचा

उप-प्रधानाचार्य (सेवानिवृत्त)
एम.बी.डी.ए.वी. सीनियर
सेक्रेण्डरी स्कूल, नई दिल्ली

डॉ. सम्पद सवैन

अध्यक्ष, पर्यटन विभाग
हास्पिटलिटी एंड होटल मैनेजमेंट
इंदिरा गांधी नेशनल ट्राइबल
यूनिवर्सिटी, अमरकंटक

डॉ. अज़मत नूरी

शैक्षिक अधिकारी (इतिहास)
रा.मु.वि.शि.सं., नोएडा (उ.प्र.)

डॉ. रामाश्रय प्रसाद

सहायक प्रोफेसर
भीमराव अम्बेडकर कॉलेज
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

डॉ. अब्दुल गनी

कुलसचिव
कश्मीर विश्वविद्यालय
श्रीनगर

डॉ. रोशन आरा

वरिष्ठ व्याख्याता (वाणिज्य)
शिक्षा विभाग, जम्मू-कश्मीर
श्रीनगर

डॉ. अब्दुल कादिर

सहायक प्रोफेसर, पर्यटन, होटल
हास्पिटलिटी एंड हेरिटेज स्टडीज
जामिया मिलिया इस्लामिया, नई दिल्ली

डॉ. मुश्ताक ए लोन

सहायक प्रोफेसर
मैनेजमेंट स्टडीज विभाग
केंद्रीय विश्वविद्यालय, कश्मीर, श्रीनगर

डॉ. सैयद फहर अली

सहायक प्रोफेसर
नोएडा इंटरनेशनल यूनिवर्सिटी
नोएडा

अनुवादक

डॉ. नीरज धनकर

प्रोफेसर
हिमगिरी जी विश्वविद्यालय, देहरादून

श्री विनय कुमार

स्वतंत्र अनुवादक

सुश्री मैत्रेय दुआ

सीनियर कन्टेंट डेवलपर
एसचांद एंड संस

सुश्री कान्ता जोशी

स्वतंत्र अनुवादक

श्री कृष्ण कुमार

पी.जी.टी., शिक्षा निदेशालय
दिल्ली

श्री एम. एल. साहनी

सेवानिवृत्त व्याख्याता
शिक्षा निदेशालय, दिल्ली

सुश्री सोनी चड्ढा

स्वतंत्र अनुवादक

श्री दिवाकर मनी

हिंदी अधिकारी
जयपुर

भाषा-संपादक

डॉ. वेद प्रकाश

प्रोफेसर
अलीगढ़ मुस्लिम विश्वविद्यालय
अलीगढ़

डॉ. प्रेम तिवारी

सहायक प्रोफेसर
दयाल सिंह महाविद्यालय
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

डॉ. अंशुमान ऋषि

शिक्षक, कुलाची हंसराज स्कूल
दिल्ली

पाठ्यक्रम-समन्वयक

डॉ. अज़मत नूरी

शैक्षिक अधिकारी (इतिहास)
रा.मु.वि.शि.सं., नोएडा (उ.प्र.)

सुश्री तरुण

सहायक निदेशक (शैक्षिक)
रा.मु.वि.शि.सं., नोएडा (उ.प्र.)

आपसे दो बातें

प्रिय शिक्षार्थी,

राष्ट्रीय मुक्त विद्यालयी शिक्षा संस्थान, पर्यटन के उच्चतर माध्यमिक पाठ्यक्रम में आपका स्वागत करता है। 'पर्यटन के आधार' के अंतर्गत पर्यटन की अवधारणाएँ, पर्यटन के भौगोलिक और सांस्कृतिक आयाम, पर्यटन-आकर्षणों में क्षेत्रों की भूमि और लोग, पर्यटन व्यापार-प्रबंधन, यात्रा और पर्यटन में व्यवसाय-संचालन, अतिथि-सत्कार प्रबंधन, क्षेत्र विशेष के सांस्कृतिक धरोहर के आयामों के साथ-साथ पर्यटन के विकास एवं प्रारूप को सन्निहित किया गया है।

शिक्षार्थी के ज्ञान में बढ़ोतरी एवं कौशल के विकास के लिए इस पाठ्यक्रम में पर्यटन के विविध क्षेत्रों से संबंधित जानकारी को अध्ययन-सामग्री के रूप में समावेशित किया गया है। इस पाठ्यक्रम को सफलतापूर्वक पढ़ने के पश्चात शिक्षार्थी पर्यटन को व्यावसायिक कार्यक्रम के एक विकल्प के रूप में चुन सकते हैं। आज के समय में पर्यटन व्यवसाय के रूप में स्थापित हो चुका है इसलिए इससे संबंधित पाठ्यक्रम शिक्षार्थियों के लिए एक अच्छे विकल्प के रूप में उभरकर आया है। आज के समय में लोगों की बढ़ती आय के कारण बेहतर जीवन जीने की इच्छा बढ़ती जा रही है। इससे पर्यटक के रूप में विभिन्न आकर्षक स्थलों भ्रमण पर्यटन उद्योग को बढ़ावा दे रहा है। इसलिए आने वाले समय में एक उद्योग के रूप में पर्यटन का विशाल क्षेत्र बनता दिख रहा है। अतः इस उद्योग को बढ़ावा देने के लिए सक्षम लोगों को आमंत्रित किया जाना चाहिए।

पर्यटन के पाठ्यक्रम को मॉड्यूल के रूप में बनाया और विकसित किया गया है। पाठ्यक्रम सामग्री को पाँच अनिवार्य मॉड्यूल और एक वैकल्पिक मॉड्यूल में बाँटा गया है। प्रत्येक मॉड्यूल में कुछ पाठ हैं। चूँकि प्रत्येक मॉड्यूल स्व-निहित या स्वतंत्र है, इसलिए अपनी रुचि एवं पसंद के अनुसार किसी भी मॉड्यूल से पढ़ाई शुरू की जा सकती है।

हमें उम्मीद है कि यह पाठ्यक्रम पर्यटन उद्योग में प्रयोग किए जाने वाले अवधारणा, प्रतिमान अभ्यास/कार्य को समझने एवं ज्ञान प्राप्त करने में सहायक होगा। यह पाठ्यक्रम क्षेत्र विशेष से संबंधित प्राकृतिक सुंदरता एवं सांस्कृतिक विरासत के प्रति गर्व और चेतना विकसित करेगा। उपर्युक्त तत्व पर्यटन संसाधनों के प्रमुख तत्व हैं। इसलिए व्यवस्थित एवं सिलसिलेवार ढंग से इनका अध्ययन बहुत ही प्रासंगिक है।

इस पाठ्यक्रम से संबंधित किसी भी प्रकार की कठिनाई से उबारने एवं मदद के लिए कृपया हमें लिखने में संकोच न करें। आपकी हर जरूरत में आपकी मदद करने के लिए हम यहाँ हैं। आपकी जरूरत को पूरा करने में आपके द्वारा दी गई प्रतिक्रिया (फीडबैक) एक दिशा-निर्देश देता है।

आपको धन्यवाद

पाठ्यक्रम समन्वयक

पाठ-सामग्री का प्रयोग कैसे करें

बधाई! आपने स्वाध्यायी शिक्षार्थी बनने की चुनौती को स्वीकार किया है। राष्ट्रीय मुक्त विद्यालयी शिक्षा संस्थान प्रत्येक कदम पर आपके साथ है और आपको ध्यान में रखकर हमने विषय विशेषज्ञों की टीम की सहायता से पाठ्य सामग्री तैयार की है। स्वतंत्र अधिगम के प्रारूप का पालन किया गया है। निम्नलिखित बिंदु आपको सुझाएँगे कि इस मुद्रित सामग्री का सर्वोत्तम उपयोग आप कैसे कर सकते हैं? आपकी मदद के लिए इन बिंदुओं के बारे में विस्तार से बताया गया है।

शीर्षक : एक अग्रिम संगठक है और आपको पाठ की विषयवस्तु का आभास आपको देता है। इसे अवश्य पढ़ें।

प्रस्तावना : यह पाठ को पिछले पाठ से जोड़कर पाठ का पूरा परिचय देगी।



उद्देश्य : ऐसे कथन हैं जो स्पष्ट करते हैं कि पाठ से आप को क्या सीखना है? यह जाँचने में भी सहायता करेंगे कि पाठ को पढ़ने के बाद आपने क्या सीखा? इन्हें अवश्य पढ़िए।



नोट्स : प्रत्येक पृष्ठ के एक ओर खाली स्थान छोड़ा गया है जिसमें आप नोट्स बनाने के लिए आवश्यक बिंदु लिख सकते हैं।



पाठगत प्रश्न : प्रत्येक खंड के बाद स्वयं की जाँच किए जाने वाले अति लघु उत्तरीय प्रश्न पूछे गए हैं। ये आपको अपनी प्रगति जाँचने में सहायता करेंगे। पाठगत प्रश्नों को अवश्य हल कीजिए। इन्हें सफलतापूर्वक पूरा करने से आपको यह निर्णय लेने में आसानी होगी कि आप आगे बढ़ें या पीछे आकर दोबारा सीखें।



आपने क्या सीखा : यह पाठ के मुख्य बिंदुओं का सार है। यह पुनर्स्मरण और पुनरावृत्ति में सहायता करेगा। आप इसमें अपने बिंदु भी जोड़ सकते हैं।



पाठांत अभ्यास : ये दीर्घ और लघु उत्तरीय प्रश्न हैं जो विषय को स्पष्ट रूप से समझने के लिए अभ्यास करने के लिए प्रेरित करता है।



क्या आप जानते हैं? : ये बॉक्स कुछ अतिरिक्त जानकारी देते हैं। बॉक्स में दी गई सामग्री महत्वपूर्ण है और इस पर ध्यान दिया जाना चाहिए। यह सामग्री मूल्यांकन के लिए नहीं, अपितु आपके सामान्य ज्ञान को बेहतर बनाने के लिए है।



पाठगत प्रश्नों के उत्तर : इनकी सहायता से आप जान सकेंगे कि आपने पाठगत प्रश्नों के जो उत्तर दिए हैं वे कितने सही हैं।



क्रियाकलाप : सिद्धांत को बेहतर ढंग से समझने के लिए कुछ क्रियाकलाप सुझाए गए हैं।

वेब-साइट : ये वेब-साइट्स विस्तृत अधिगम प्रदान करती हैं। सामग्री में आवश्यक जानकारी शामिल की गई है और अधिक जानकारी के लिए आप इनको देख सकते हैं।

विषय-सामग्री : एक विहंगम दृष्टि



माड्यूल-1: पर्यटन के आधार

1. पर्यटन का विकास
2. पर्यटन उद्योग एवं इसका गठन
3. पर्यटन का प्रभाव
4. यात्रा और पर्यटन : भूगोल के मौलिक तत्व
5. पर्यटन के लिए परिवहन

माड्यूल-2: पर्यटन के सांस्कृतिक आयाम

6. भारतीय संस्कृति और धरोहर की समझ
7. भारत की मंचीय कला की विरासत
8. पर्यटकों को लुभाती भारतीय वास्तुकला



माड्यूल-3: भारत में पर्यटन के सांस्कृतिक एवं धरोहर संबंधी दृष्टिकोण

9. भारत में संस्कृति और धरोहर-I: हिंदू धर्म, जैन धर्म और बौद्ध धर्म
10. भारत में संस्कृति और धरोहर-II: सिख, इस्लाम और ईसाई धर्म
11. भारत के सांस्कृतिक आकर्षण

माड्यूल-4: पर्यटन आकर्षण के रूप में प्राकृतिक विविधता

12. भारत में पर्यटन के प्राकृतिक आकर्षण
13. भारत में पर्यटन की प्रगति और प्रतिरूप
14. विश्व में पर्यटन का विकास और स्वरूप



माड्यूल-5: पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन

15. पर्यटन प्रबंधन
16. मानव संसाधन प्रबंधन-I
17. मानव संसाधन प्रबंधन-II
18. संप्रेषण तथा व्यक्तित्व-विकास
19. पर्यटन-विपणन



माड्यूल-6A: यात्रा एवं पर्यटन संचालन व्यापार

20. यात्रा एजेंसियों के कार्य एवं पर्यटन-संचालन व्यापार
21. यात्रा-एजेंसियों के कार्य एवं पर्यटन-संचालन
22. यात्रा-विवरण एवं पर्यटन पैकेजिंग

अथवा

माड्यूल-6B: अतिथि-सत्कार प्रबंधन

20. आतिथि-सत्कार एवं खान-पान उद्योग
21. मुख्य कार्यालय का परिचालन
22. होटल के सहायक संचालक

विषय-सूची

माड्यूल-5: पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन

15. पर्यटन प्रबंधन	1
16. मानव संसाधन प्रबंधन-I	41
17. मानव संसाधन प्रबंधन-II	65
18. संप्रेषण तथा व्यक्तित्व-विकास	88
19. पर्यटन-विपणन	115

माड्यूल-5: पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन

15. पर्यटन प्रबंधन
16. मानव संसाधन प्रबंधन-I
17. मानव संसाधन प्रबंधन-II
18. संप्रेषण तथा व्यक्तित्व-विकास
19. पर्यटन-विपणन

पर्यटन प्रबंधन



टिप्पणियाँ

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



उद्देश्य

इस पाठ के अध्ययन के पश्चात आप :

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



टिप्पणियाँ

15.1 प्रबंधन की अवधारणा और कार्य

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

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

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

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

15.1.1 प्रबंधन के उद्देश्य

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

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

15.1.2 प्रबंधन का महत्व

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

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

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



टिप्पणियाँ

**टिप्पणियाँ**

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

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

15.1.3 प्रबंधन के कार्य

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

प्रबंधन के मुख्य कार्य निम्नलिखित हैं-

नियोजन

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

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

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

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

संयोजन (व्यवस्था स्थापित करना)

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

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

स्टाफ (कर्मचारी)

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



टिप्पणियाँ

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन प्रबंधन

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

निर्देशन

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

समन्वय

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

अभिप्रेरण

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



टिप्पणियाँ

नियंत्रण

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



क्रियाकलाप 15.1

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



टिप्पणियाँ



पाठगत प्रश्न 15.1

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

15.2 प्रबंधक की भूमिका, कौशल और कार्य

15.2.1 प्रबंधक की भूमिका

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

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

अंतर्व्यक्तिक भूमिकाएँ

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

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

विशेष गतिविधियों में अतिथियों का स्वागत करना तथा कानूनी प्रपत्रों पर हस्ताक्षर करना शामिल होता है।

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



टिप्पणियाँ

सूचनात्मक भूमिकाएँ

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

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

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

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

निर्णायक भूमिकाएँ

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

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

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन प्रबंधन

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

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

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

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

15.2.2 प्रबंधक के कौशल

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

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

तकनीकी कौशल

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

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

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

मानव संबंध कौशल

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

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



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

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

सैद्धान्तिक कौशल

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

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

15.2.3 प्रबंधक के कार्य

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

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

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

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

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



टिप्पणियाँ



क्रियाकलाप 15.2

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



पाठगत प्रश्न 15.2

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

15.3 पर्यटन अभिप्रेरण के लिए अवधारणाएँ और सिद्धांत

15.3.1 अभिप्रेरण की अवधारणा

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



टिप्पणियाँ

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

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

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

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

15.3.2 अभिप्रेरण के सिद्धांत

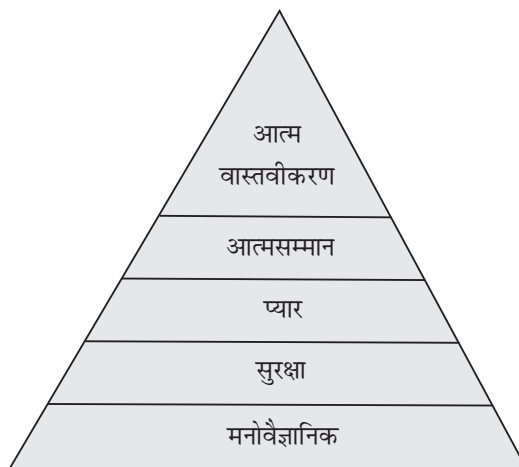
सभी प्रकार के अभिप्रेरण का मूल व्यक्ति की जरूरतें होती हैं जो व्यक्ति को उन्मुख बनाती और ऊर्जा देती हैं कि वह ऐसा काम करे जिससे उसकी जरूरतें पूरी हो जाएँ। यहाँ हम अभिप्रेरण के सिद्धांतों पर एक सरसरी निगाह डालेंगे।

मास्लो का आवश्यकता क्रम

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



टिप्पणियाँ



चित्र 15.1: मास्लो का आवश्यकता क्रम

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



टिप्पणियाँ

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

हर्जबर्ग का द्विकारक अभिप्रेरण सिद्धांत

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

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



चित्र 15.2: द्विकारक सिद्धांत

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

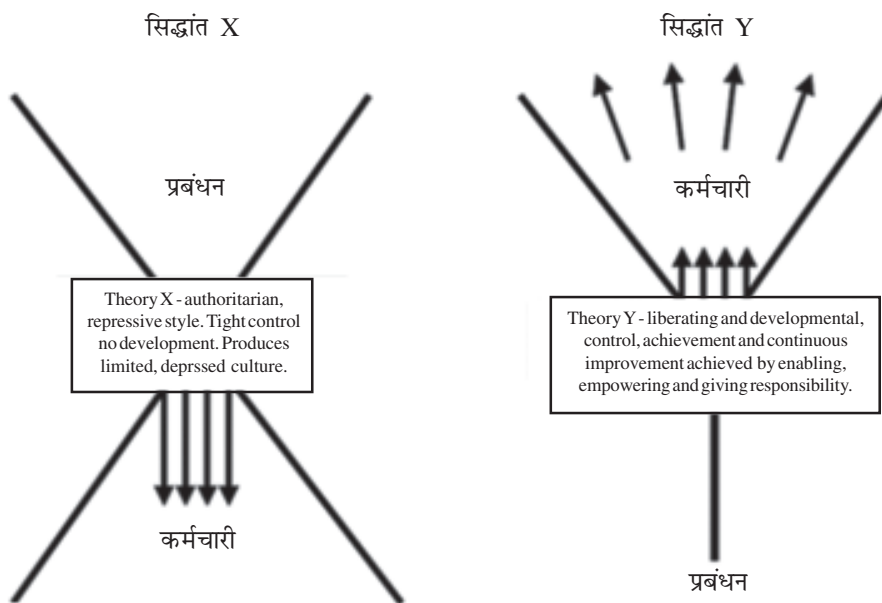
के माध्यम से काम कर रहे लोगों के कौशल, योग्यता और प्रतिभा का प्रयोग करना चाहिए। दूसरे शब्दों में कर्मचारियों को दिया गया कार्य चुनौतीपूर्ण और उत्तेजक होना चाहिए जो उन्हें उपलब्धि, पहचान और उन्नति का भाव दे सके। इन विशेषताओं के बिना कर्मचारी अभिप्रेरित नहीं हो पाएँगे।

मैकग्रेगोर सिद्धांत X और सिद्धांत Y

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

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

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



चित्र 15.3: मैकग्रेगोर सिद्धांत X और सिद्धांत Y



टिप्पणियाँ

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन प्रबंधन

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

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

एल्ड्रफर ई.आर.जी. सिद्धांत

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

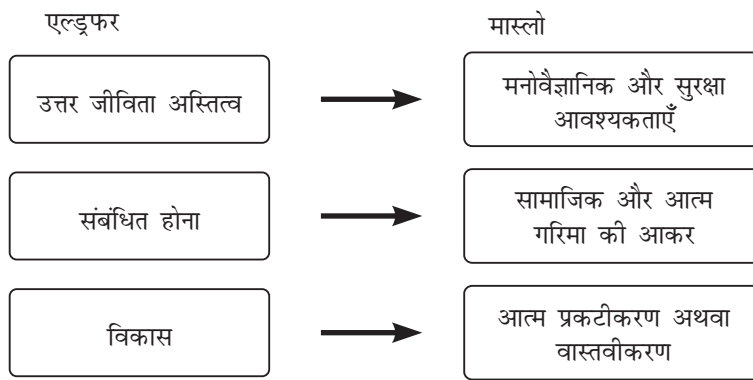
उत्तरजीविता आवश्यकताएँ : मनोवैज्ञानिक और भौतिक इच्छाओं के विभिन्न रूप हैं जैसे भूख, प्यास, और आश्रय। संगठन की स्थिति में वेतन, लाभ और काम करने की भौतिक परिस्थितियों को इनमें शामिल किया जाता है जिनकी तुलना मास्लो की मनोवैज्ञानिक और सुरक्षा आवश्यकताओं से की जा सकती है।

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

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

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

एल्ड्रफर का ई.आर.जी. (ERG) सिद्धांत



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

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

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

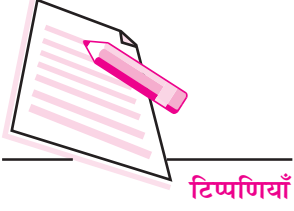
एल्ड्रफर के अनुसार इन वर्गों की श्रेणी न तो सार्वभौमिक है और न ही इनका पूर्वानुमान लगाया जा सकता है। यह संस्कृति, शिक्षा, पारिवारिक पृष्ठभूमि के सापेक्ष हर व्यक्ति के लिए अलग-अलग होती है। इसलिए इन आवश्यकताओं के न तो क्रम को और न ही महत्व का सामान्य किया जा सकता है।

मेक्कलेन्ड का सिद्धांत

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



टिप्पणियाँ



मेक्कलेन्ड अभिप्रेरक
आवश्यकताएँ



चित्र 15.5: मेक्कलेन्ड सिद्धांत

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

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

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

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

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

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

वरुम प्रत्याशा सिद्धांत

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



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

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

पोर्टर और लालर मॉडल

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

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

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



पाठगत प्रश्न 15.3

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

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

15.4 नेतृत्व के सिद्धांत और प्रकार

15.4.1 नेतृत्व की अवधारणा

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

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

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

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





टिप्पणियाँ

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

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

नेतृत्व के सिद्धांत

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

गुण सिद्धांत

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

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

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



टिप्पणियाँ

व्यावहारिक सिद्धांत

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

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

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन प्रबंधन

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

परिस्थिति सिद्धांत

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

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

पाथ-गोल थ्योरी (मार्ग और लक्ष्य सिद्धांत)

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

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



टिप्पणियाँ

सामाजिक ज्ञान सिद्धांत (Social Learning Theory)

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

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

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

15.4.2 नेतृत्व शैलियाँ

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



टिप्पणियाँ

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

हाथोन स्टडीज़

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

आइओवा स्टडीज़

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

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

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

मिशिगन स्टडीज़

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

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

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

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

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

ओहियो स्टेट स्टडीज़

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



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

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

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



क्रियाकलाप 15.3

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

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

पर्यटन प्रबंधन

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



क्रियाकलाप 15.4

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



पाठगत प्रश्न 15.4

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

15.5 व्यक्तिगत एवं समूह व्यवहार

प्रस्तावना

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

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

15.5.1 व्यक्तिगत व्यवहार

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

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

व्यक्तिगत व्यवहार को प्रभावित करने वाले घटक

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

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



टिप्पणियाँ

15.5.2 समूह व्यवहार

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

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



टिप्पणियाँ

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

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

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

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

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

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



टिप्पणियाँ

15.5.3 समूह विकास के चरण

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



पाठगत प्रश्न 15.5

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



टिप्पणियाँ

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



आपने क्या सीखा

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

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



टिप्पणियाँ



पाठांत प्रश्न

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

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन प्रबंधन

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



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

15.1

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

15.2

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

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



टिप्पणियाँ

15.3

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

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन प्रबंधन

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

15.4

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

15.5

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



टिप्पणियाँ

16

मानव संसाधन प्रबंधन-I

पर्यटन ऐसा सेवा उद्योग है जहाँ अधिकतर सेवाओं के सृजन के साथ-साथ ही उनका उपभोग भी किया जाता है। इन सेवाओं को पहुँचाने में मानव संसाधन महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। पर्यटन संचालन में अत्याधिक अभिप्रेरित, प्रतिबद्ध, प्रशिक्षित तथा पेशेवर श्रमिक तथा इनकी उचित व्यवस्था आवश्यक होती है। इस पाठ में हमने पर्यटन के क्षेत्र में मानव संसाधन प्रबंधन के महत्व पर बल दिया है। कुछ सैद्धांतिक विषयों सहित यह पाठ आप को पर्यटन के क्षेत्र में संचालन के महत्वपूर्ण विषयों से परिचित कराएगा। छोटे पर्यटन व्यवसाय के स्वामी या प्रबंधक के रूप में आप इन विषयों का अपने कार्य की आवश्यकताओं के अनुसार उपयोग कर सकते हैं। हमारा मानना है कि प्रत्येक पर्यटन प्रबंधक का इन विषयों से परिचित होना आवश्यक है। इस पाठ का प्रारंभ मानव संसाधन प्रबंधन के महत्व और कार्यों से परिचित कराता है। तत्पश्चात मानव संसाधन के नियोजन, संकलन, उनके प्रशिक्षण और पारितोषिक की जानकारी प्रदान करता है।

परिणाम स्वरूप, पर्यटन के क्षेत्र में मानव संसाधन प्रबंधन एक मुख्य शाखा के रूप में उभरा है।



उद्देश्य

इस पाठ के अध्ययन के पश्चात आप :

- मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणा और कार्यों की चर्चा कर सकेंगे;
- पर्यटन उद्योग में मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका को पहचान सकेंगे;
- मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया की व्याख्या कर सकेंगे तथा
- भर्ती और चयन के तरीकों का वर्णन कर सकेंगे।

16.1 मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणा और कार्य

सभी संस्थाएँ कुछ उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए निर्मित की जाती हैं जैसे लाभ का अर्जन, विशेष प्राकृतिक संसाधनों का दोहन, लोगों को सामग्री तथा सेवाएँ उपलब्ध कराना, विशेष भौगोलिक



टिप्पणियाँ

क्षेत्र को विकसित करना आदि। इन उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु संस्थाएँ धन, मशीनें, सामग्री, संसाधन और सर्वोपरि मानव संसाधनों का उपयोग करती हैं। चूँकि प्रत्येक संस्था लोगों से बनती है। अतः उनकी सेवाएँ प्राप्त करना, कुशलता को बढ़ाना, उनके कार्य स्तर को ऊँचा करने के लिए प्रेरित करना आवश्यक है। प्रभावशाली संचालन एवं संस्था के व्यवस्थापन हेतु और संस्थान के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए भी मानव संसाधन प्रबंधन महत्वपूर्ण है। यह विचार किसी भी प्रकार तथा पैमाने की संस्था के लिए ठीक बैठता है। उचित समय, उचित स्थान तथा उचित मूल्य पर योग्य व्यक्तियों की प्राप्ति तथा उन्हें कार्य पर लगाए रखना, सभी संस्थाओं की सफलता का मूल है। फिर चाहे यह संस्था लाभ सापेक्ष हो या लाभ निरपेक्ष, सरकारी हो या फिर निजी। अत्याधिक सफल कंपनियों और सरकारी एजेंसियों की जाँच से यह स्पष्ट हो चुका है कि श्रेष्ठ श्रमिक ही सफलता और असफलता के बीच अंतर पैदा करते हैं। मानव संसाधनों की प्रभावी व्यवस्था फर्म के संपूर्ण जीवन, प्रगति, लाभप्रदता, प्रतियोगितात्मकता और बदलती स्थितियों में लचीलेपन पर सकारात्मक प्रभाव डालती है। उच्च प्रौद्योगिकी के युग में भी, लोग ही किसी संस्थान की सार्वधिक महत्वपूर्ण संपत्ति होते हैं- चाहे यह अंतरराष्ट्रीय, बहुराष्ट्रीय कंपनी हो या सीबीआई जैसी संघीय सरकारी एजेंसी हो या फिर वाहनों के पुर्जों की कोई छोटी-सी दुकान ही क्यों न हो। यह बात पर्यटन संस्था के विषय में समान रूप से उचित मानी जाती है। चूँकि अधिकतर पर्यटन फर्म लघु आकार की पारिवारिक फर्म होती हैं जिसमें परिवार के सदस्य प्रमुख प्रबंधक पदों पर कार्यरत होते हैं।

मानव संसाधन प्रबंधन, प्रबंधन में लोगों के विभिन्न पहलुओं से संबंधित है। इसमें संस्थान के लोगों से संबंधित निर्णयों के सभी मुद्दे सम्मिलित होते हैं। प्रायः मानव संसाधन प्रबंधन, कार्मिक प्रबंधन, कार्मिक प्रशासन, श्रम प्रबंधन और मानव शक्ति प्रबंधन जैसी शब्दावली समान रूप से प्रयोग की जाती है। ये सभी अवधारणाएँ ऐसे वर्ग की गतिविधियों से संबंधित है जो लोगों के लिए संस्थान की आवश्यकताओं की पहचान करने में आसक्त होती हैं। उन्हें आकर्षित करना, उनके कार्य की रूपरेखा तय करना, उन्हें प्रशिक्षित करना, उन्हें प्रेरित करना, उनके कार्यों का मूल्यांकन करना, प्रतिफल की व्यवस्था करना और श्रम-प्रशासन के मध्य मित्रतापूर्ण संबंधों को बनाए रखना उनका महत्वपूर्ण कार्य होता है। संस्थान के आकार व प्रकार पर ध्यान दिए बगैर ये कार्य किसी संस्थान में सदैव विद्यमान रहते हैं। इसके लिए पर्यटन संस्थाएँ कोई अपवाद नहीं हैं। मानव संसाधनों का प्रबंधन प्रबंधक का गुण होता है जिसे अन्य लोगों द्वारा कार्य पूर्ण कराना होता है क्योंकि मानव संसाधनों के प्रबंधन का उत्तरदायित्व प्रत्येक प्रबंधक का होता है। एडविन बी. फ्लिपो के अनुसार, “संस्थान के मुख्य लक्ष्यों या उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता के प्रयोजन से कर्मचारियों के कार्यों का संबंध प्रबंधन, विकास, पारितोषिक, एकीकरण और संस्थान के कर्मचारियों को कार्य पर बनाए रखने से है।” इसीलिए मानव संसाधन प्रबंधन के मूल तत्व मानव संसाधन योजना, भर्ती एवं चयन, प्रशिक्षण और विकास और पारितोषिक व्यवस्था है। मानव संसाधन प्रबंधन के इन घटकों पर इस पाठ में विस्तार से चर्चा की गई है।

मानव संसाधन प्रबंधन एक विशिष्ट व्यवस्थापन कार्य है। इसकी मुख्य विशेषताएँ निम्नलिखित हैं :

- मानव संसाधन प्रबंधन कर्मचारियों के समूहों के साथ-साथ व्यक्तियों के साथ भी संबंधित है। इसका उद्देश्य उनके सहकार्य से बेहतर परिणामों की प्राप्ति करना है और संगठनात्मक क्रियाकलापों में उनकी सक्रिय भागीदारी प्राप्त करना है।
- ये पेशेवर तथा प्रौद्योगिक कर्मचारी, प्रबंधक, पर्यटन मार्गदर्शक, पर्यटन संचालक, कुशल और अकुशल कर्मचारी आदि सहित सभी प्रकार तथा स्तरों के कर्मचारियों को सम्मिलित करता है।
- कार्य से अत्याधिक संतुष्टि उत्पन्न करने के लिए मानव संसाधन प्रबंधन कर्मचारियों के सामर्थ्य और योग्यता को बढ़ाने से संबद्ध है।
- ये सभी संस्थाओं में निहित होता है और प्रबंधन के सभी कार्य क्षेत्रों को समाविष्ट करता है क्योंकि लोगों की खोज करना, उनका विकास करना, उन्हें बनाए रखना और पारितोषिक प्रदान करना किसी भी संगठनात्मक सफलता का महत्वपूर्ण अंग है।
- मानव संसाधन प्रबंधन सतत चलने वाली प्रक्रिया है क्योंकि इसे हर प्रकार की कार्यवाही में मानवीय संबंधों की निरंतर जानकारी की आवश्यकता होती है।
- इच्छित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए लोगों की इच्छानुसार सहभागिता प्राप्त करना एक महत्वपूर्ण कार्य है।



टिप्पणियाँ

16.1.1 मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य

संस्थान में मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य हैं :

- संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु मानव संसाधनों की प्राप्ति तथा प्रभावी उपयोग करना।
- प्रभावी संगठनात्मक ढाँचा, सहयोगी वातावरण और श्रमिकों में स्वस्थ कार्यकारी संबंध स्थापित करना और उसे बनाए रखना।
- संगठन के लक्ष्यों के साथ व्यक्ति तथा व्यक्तियों के समूह के लक्ष्यों में समन्वय स्थापित करना।
- किसी भी संस्था में व्यक्ति या व्यक्तियों के समूहों में मानव संसाधन को विकसित करने के लिए प्रशिक्षण, पुनः प्रशिक्षण की सुविधा, शिक्षा तथा भविष्य में प्रगति का अवसर प्रदान करना।
- व्यक्तियों की आवश्यकताओं की पहचान करना तथा उन्हें पर्याप्त पारिश्रमिक, समाजिक सुरक्षा और कल्याण सुविधाएँ प्रदान करना।
- संस्थान में प्रतिभा को कायम रखने के लिए उच्च मनोबल और बेहतर मानवीय संबंधों को बनाए रखना।
- अपने कर्मचारियों के प्रति संस्थान के सामाजिक और कानूनी उत्तरदायित्वों को पूरा करना।



टिप्पणियाँ

16.1.2 मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य

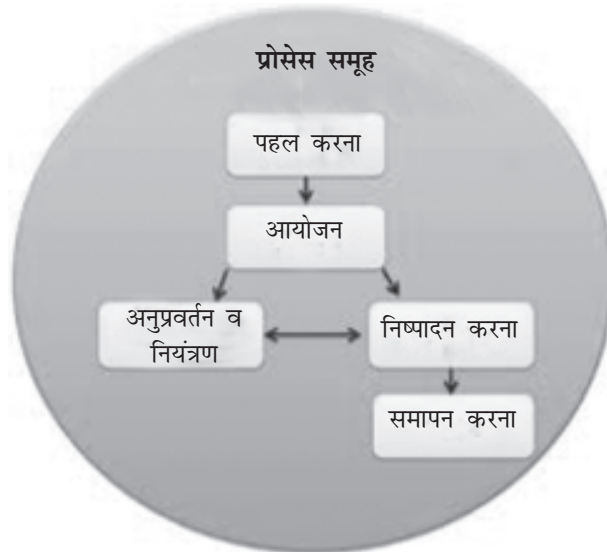
चूँकि श्रमिकों के कार्यों के निर्देशन हेतु मानव संसाधन प्रबंधन के क्रियाकलापों को कार्मिक विभाग तथा संचलनात्मक विभाग दोनों के कर्मचारियों द्वारा किया जाता है, मानव संसाधन प्रबंधन के कार्यों के सामान्यतः स्वीकृत वर्गीकरण को दो श्रेणियों में विभाजित किया गया है- प्रबंधकीय और संचलनात्मक। हर प्रबंधक, चाहे संचलनात्मक कार्यों को करें अथवा नहीं, कुछ मूलभूत प्रबंधकीय कार्यों को करता है। परिचालन के स्तर पर प्रत्येक प्रबंधकीय कार्य को व्यवहारिक रूप दिया जाता है।

16.1.2.1 मानव संसाधन प्रबंधन के प्रबंधकीय कार्य

नियोजन: नियोजन के अंतर्गत मानवीय संसाधन की आवश्यकताओं का अनुमान लगाया जाता है और उन आकस्मिक आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु तैयारी की जाती है। इसमें लक्ष्यों की स्थापना, कार्यक्रमों एवं नीतियों का निर्धारण और प्रक्रियाएँ और मानव शक्ति आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाना सम्मिलित है।

संचालन: इसके अंतर्गत सर्वाधिक योग्य समूह और व्यक्तियों के मध्य कार्य का विभाजन सम्मिलित है। इसके फलस्वरूप प्राकृतिक और मानव संसाधन एकजुट होते हैं और उत्तरदायित्व और अधिकार/दायित्व संबंध स्थापित किया जाता है। परिणामस्वरूप यह संस्थान में प्रत्येक कार्य तथा पद की आवश्यकताओं के लिए तैयारी करता है।

स्टाफिंग: स्टाफिंग का संबंध उन व्यक्तियों को प्राप्त करने से है जिनके वैयक्तिक गुण संस्थान में उपलब्ध पदों की आवश्यकताओं से मिलते हो। विशेष रूप से यह इन व्यक्तियों की भर्ती, चयन, प्रशिक्षण और विकास से संबंधित है।



चित्र 16.1: मानव संसाधन प्रबंधन के प्रबंधकीय कार्य

निर्देशन: निर्देशन के अंतर्गत लोगों का मनोबल बढ़ाना, समरूप कार्य समूह बनाए रखना, कार्य के प्रति निष्ठावान होने के लिए प्रेरित करना और उचित पुरस्कार प्रदान करना, नौकरी की सुरक्षा, सामाजिक संतुष्टि और कर्मचारियों के कार्य व कल्याण हेतु लिए गए निर्णयों में कर्मचारियों की भागीदारी सम्मिलित है।

नियंत्रण: कार्मिक योजनाएँ और लक्ष्य तब तक मूल्यहीन रहते हैं जब तक उनका कार्यान्वयन नहीं किया जाता। इनके कार्यान्वयन के लिए आवश्यक है कि प्रबंधक वर्ग को इन योजनाओं और लक्ष्यों के परिणामों की प्रतिपुष्टि प्रदान की जाए; गलत ढंग से किए गए किसी भी कार्य में सुधार और अच्छे कार्य के लिए मूल्यांकन तथा पुरस्कार सन्निहित होता है।



टिप्पणियाँ

16.1.2.2 मानव संसाधन प्रबंधन के संचलनात्मक कार्य

अधिप्राप्ति : यह कार्य मुख्य रूप से किसी भी संस्था में मानव शक्ति की आवश्यकता का निर्धारण करने, मानव शक्ति की पूर्ति के साधनों का अभिनिर्धारण और अंतिम चयन के लिए उन्हें उपलब्ध कराने से संबंधित है। चयन के बाद, मानव संसाधन प्रबंधन विभाग निश्चित पदों पर चयनित कर्मचारियों को लगाने की व्यवस्था करता है।

विकास : विकास का संबंध चयनित कर्मचारियों के प्रशिक्षण, पुनःप्रशिक्षण और शिक्षा से है जो उन्हें उनके कर्तव्यों को प्रभावशाली ढंग से निभाने, उनका मनोबल निर्माण, प्रभावी संप्रेषण कौशल, पदोन्नति, जीविका विकास, सुझाव व्यवस्था, व्यवसायिक सलाह और कर्मचारी के मूल्यांकन, निष्पादन और भावी विकास हेतु क्षमता को बढ़ाने में समर्थ है। प्रौद्योगिकी के परिवर्तन और प्रबंधकीय कार्यों की जटिलता के कारण इस कार्य का निरंतर प्रगति करना महत्वपूर्ण है।

पारितोषिक : पारितोषिक कार्य के अंतर्गत मेहनताना क्या होना चाहिए, कुल वेतन के आधार पर एक सिद्धांत बनाना, कंपनी की मूल वेतन नीति का निर्धारण, पारितोषिक को वैयक्तिक कार्यों से संबद्ध करना, भिन्न वर्ग के कर्मचारियों के वेतन स्तर को चयनित तथा निश्चित करना, वैयक्तिक आय के अंतर को सुनिश्चित करना, वेतन का भुगतान करने के तरीके तय करना और अनुषंगी लाभ का प्रकार और सीमा का निर्धारण सम्मिलित है।

एकीकरण : कार्यस्थान पर स्वस्थ परम्परा को बढ़ाने के लिए कर्मचारियों की अधिप्राप्ति, विकास और समुचित पारितोषिक द्वारा मानव संसाधन प्रबंधक, मानव संसाधनों और संस्थान में एकीकरण करता है। ऐसी संस्थाओं में जहाँ श्रमिक संबंधों को अलग विभाग नहीं सौंपे जाते, सभी मुद्दे श्रमिक संघ से सरोकार रखते हैं, श्रम संघों से बातचीत, वेतन समझौता वार्ता, प्रभावी कार्य अधिनियमों का निर्माण और स्वस्थ कार्य संबंध, व्यक्तियों तथा सामूहिक श्रमिक समस्याओं के मुद्दे, मानव संसाधन के क्षेत्र के अंतर्गत आते हैं।

अनुरक्षण : अतिथि की संतुष्टि प्राप्त करने हेतु यह कार्य उच्च स्तर की भौतिक स्थिति के विशेष मामलों से संबंधित है। इसमें पर्याप्त मानक सेवाओं की तैयारी, सकारात्मक दृष्टिकोण, कार्य संतुष्टि, सभी सेवाओं की सुपुर्दगी सम्मिलित है। हर संस्था में विशेषतः पर्यटन जैसे सेवा उद्योग में जवाबदेही

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

मानव संसाधन प्रबंधन-I

तथा उत्तरदायित्व को विकसित तथा निर्धारित करना और कर्मचारियों और उनकी आवश्यकताओं के प्रति अनुकूल दृष्टिकोण को बनाए रखना मानव संसाधन प्रबंधन की मूल आवश्यकता होती है क्योंकि असंतुष्ट कर्मचारी पर्यटक/अतिथि की सेवा में असमर्थ होगा।



क्रियाकलाप 16.1

1. किसी पर्यटन फर्म के कार्मिक प्रबंधक से मिलें और उसके कार्य की प्रकृति पर चर्चा करें।
2. कल्पना कीजिए कि आप किसी होटल में कार्य करते हैं। अपनी संस्था के मानव संसाधन विभाग की कार्यपद्धतियों का मूल्यांकन करें।



पठगत प्रश्न 16.1

1. मानव संसाधन प्रबंधन से आप क्या समझते हैं?
2. मानव संसाधन प्रबंधन की मुख्य विशेषताओं का वर्णन कीजिए।
3. मानव संसाधन प्रबंधन के मुख्य उद्देश्यों को सूचीबद्ध कीजिए।
4. मानव संसाधन प्रबंधन के मुख्य कार्यों को बताइये।

16.2 पर्यटन उद्योग में मानव संसाधन प्रबंधन

विश्व भर में पर्यटन एक शक्तिशाली आर्थिक कारक के रूप में उभरा है। व्यवहारिक रूप से हर देश में नौकरियाँ उत्पन्न करने, विदेशी विनिमय अर्जित करने, विकासात्मक कार्यों में भाग लेने के लिए पर्यटन को प्रोत्साहित किया जा रहा है। इस उद्देश्य से पर्यटन में मानव संसाधनों के प्रबंधन की विशेष आवश्यकता होती है। विविध मानव संसाधन पर्यटन सेवाओं के अभिन्न घटक होते हैं। पर्यटन उद्योग में भिन्न क्षेत्रों का संयोजन होता है। प्रत्येक क्षेत्र की मानव संसाधनों के संबंध में अपनी विशेष आवश्यकताएँ होती हैं। यहाँ तक कि एक ही क्षेत्र के अंतर्गत भी विशिष्टता और उप-विशिष्टताएँ होती हैं। उदाहरण के लिए, होटल में अलग-अलग तरह के कार्यों में भिन्न प्रकार के प्रशिक्षित श्रमिकों की आवश्यकता होती है। पर्यटन में प्रत्येक और हर भाग में प्रशिक्षण के लिए विशेष देख-रेख की आवश्यकता होती है जिसके लिए मानव संसाधनों के उचित नियोजन और विकास की ज़रूरत होती है। पर्यटन मानव संसाधन सहित अंतर्निर्मित है। पर्यटन एक सेवा उद्योग है और पर्यटन का कोई भी कार्य लोगों की भागीदारी के बिना संभव नहीं हो सकता है। पर्यटन केवल गंतव्य स्थानों का दर्शन करना मात्र नहीं है वरन् लोगों द्वारा पर्यटकों को किसी स्थान पर प्रदान की जाने वाली सेवाएँ जैसे अनुरक्षक, मार्गदर्शक, यात्रा एजेंट, होटल, मनोरंजन इत्यादि उपलब्ध कराने से है। यहाँ ग्राहक केवल सेवा या उत्पाद ही नहीं खरीदता बल्कि सेवा की गुणवत्ता का अनुभव और लाभ भी उठाता है जो कि सेवा की सुपुर्दगी और उत्पादन कार्य में सम्मिलित

लोगों के कार्यों में दिखाई देता है। ऐसी सेवा के संचालन में, शिष्टाचार और कुशलता तथा समय पर सुपर्दगी पर बल दिया जाता है। यह भी माना जाता है कि आनंद और प्रभावी संप्रेषण सहित ज्ञान और सूचना प्रदान करना ही पर्यटन में सेवा प्रदान करना है।

प्राप्त सेवाओं, स्थानीय व्यवहार और स्थान के आकर्षणों से जुड़ कर ही कोई पर्यटक गंतव्य स्थान का अनुभव करता है। बातचीत करने वाले लोगों और मानव संसाधनों द्वारा प्रस्तुत की गई सेवाओं, जैसे गंतव्य स्थान के चुनाव से लेकर दर्शन और चयनित गंतव्य स्थान से वापसी के आधार पर पर्यटकों का अनुभव निर्धारित होता है। ये सेवाएँ यात्रा या पर्यटन संचालक, हवाई कंपनी या रेलवे कर्मचारी, होटल के कर्मचारी या निवास स्थान आदि हो सकती हैं। कोई भी पर्यटक अपनी यात्रा में 'मानव तत्व' के बिना संतुष्ट नहीं हो सकता क्योंकि बहुत से पर्यटक नए लोगों से बातचीत करने और नई संस्कृतियों को जानने के लिए यात्राएँ करते हैं न कि केवल पर्यटन स्थल का आनंद लेने के लिए। कुछ पर्यटक 'मानव तत्व' के जुड़ाव के कारण किसी गंतव्य स्थान को पसंद करते हैं जबकि अन्य इसकी अनुपस्थिति के कारण पसंद नहीं करते। पर्यटन में मानव संसाधनों की आवश्यकता किसी अन्य उद्योग से अत्यधिक आवश्यक होती है क्योंकि ये ही सेवाएँ प्रदान करते हैं। ये निर्मित की गई वस्तुओं की तरह नहीं होता है जो पूर्व से ही ज्ञात हो सके। इसे केवल उपयोग के समय ही अनुभव किया जा सकता है। पर्यटन के क्षेत्र में मानव की अनिश्चित प्रकृति, सेवा प्रबंधक और सेवा प्राप्तकर्ता दोनों को सदैव प्रभावित करती है। पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन की आवश्यकता केवल सेवा प्रबंधकों की कुशलता तक ही सीमित नहीं रहनी चाहिए वरन् योजनाओं का कार्यान्वयन करने वाले नियोजकों और अधिकारियों का भी अत्याधिक प्रशिक्षित होना आवश्यक होता है।

चूँकि पर्यटन उद्योग में होने वाली प्रगति विकसित या विकासशील दोनों अर्थव्यवस्थाओं में होने वाली प्रगति से अधिक है। अतः सभी देशों ने पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन को बड़े साधन के रूप में स्वीकार किया है। पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन स्थूल और सूक्ष्म दोनों स्तर पर स्वीकृत किया गया है। स्थूल स्तर पर उपलब्ध शैक्षिक और प्रशिक्षण की मूलभूत सुविधाएँ और सरकार के प्रयास तथा निजी क्षेत्र को रखा जाता है। वहीं दूसरी ओर सूक्ष्म स्तर पर यह देखा जाता है कि व्यक्तिगत संस्थाएँ अपने मानव संसाधनों को किस प्रकार श्रेष्ठ ढंग से व्यवस्थित कर सकती हैं। वास्तव में, पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन और ग्राहक सेवा प्रबंधन दोनों में पारस्परिक संबंध हैं। कुछ संस्थान और गंतव्य स्थान अपनी अतिथि सेवा और लोक सेवा के लिए जाने जाते हैं, उन्हें सेवा प्रबंधक कहा जाता है। इस क्षेत्र में हुए सर्वेक्षण ने दर्शाया है कि उन्होंने यह प्रतिष्ठा अपने मानव संसाधनों के प्रभावशाली प्रबंधन के द्वारा प्राप्त की है। पर्यटन के अंतर्गत सभी स्तरों पर सफलता प्राप्त करने हेतु सेवा की गुणवत्ता संबंधी समस्याएँ, प्रकृति और निर्धारक, मानव संसाधनों में प्रमुख भूमिका निभाते हैं। पर्यटन की सफलता के लिए सेवा शिष्टता को विकसित करना बहुत महत्वपूर्ण है। पर्यटन उद्योग में मानव संसाधन प्रबंधन मुख्यतः निम्नलिखित कारणों की वजह से आवश्यक है-

- व्यवहारिक रूप से सभी देशों ने पर्यटन सहित सभी क्षेत्रों में रोजगार निर्माण की राष्ट्रीय नीति का पालन किया है और पर्यटन में रोजगार के अवसरों को आर्थिक विकास के साथ समेकित किया गया है।



टिप्पणियाँ

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

मानव संसाधन प्रबंधन-I

- पर्यटन आर्थिक विकास के साधन और विदेशी विनिमय आय के रूप में उभरा है। सभी देश तथा गंतव्य स्थान, पर्यटकों के गंतव्य स्थान के चयन को आकर्षित करने के लिए मानव संसाधन नियोजन और प्रबंधन का उपयोग कर रहे हैं क्योंकि यह किसी भी गंतव्य स्थान पर उपलब्ध सुविधाओं और सेवाओं के स्तर से बहुत गहराई से संबंधित होता है।
- अतिथि सेवा में आवश्यक गुणवत्ता तथा मानक को सुनिश्चित करने के लिए मानव संसाधन नियोजन और विकास महत्वपूर्ण हैं जो अब पर्यटन का महत्वपूर्ण उत्पाद बन चुका है।
- पर्यटन के विशेष रूपों के आविर्भाव जैसे साहसिक पर्यटन, पारंपरिक पर्यटन, चिकित्सा पर्यटन, आध्यात्मिक पर्यटन आदि विशेष प्रतिभा की माँग करते हैं जिसे केवल उचित मानव संसाधन प्रबंधन द्वारा ही उपार्जित और विकसित किया जा सकता है।
- पर्यटक बहुत अपेक्षाएँ रखते हैं और इस माँग और प्रतिस्पर्धी माहौल में पर्यटन उद्योग को जीवित रहने के लिए अपनी कुशलता, प्रशिक्षण और अपनी मानव शक्ति के कार्य में उच्च दर्जे का सुधार लाना आवश्यक है। पुनः यह केवल उचित मानव संसाधन नियोजन और विकास द्वारा ही संभव है।
- मानव संसाधन, पर्यटन सेवाएँ प्रदान करने से संबद्ध है। वास्तव में, यह सेवा का ही एक भाग है। पर्यटक न केवल मानव संसाधन का अवलोकन करता है वरन् उसके दृष्टिकोण तथा व्यवहार को भी महसूस करता है। इसलिए कर्मचारियों की भूमिका और कुशलता प्रबंधन की बड़ी चुनौती हो जाती है।



क्रियाकलाप 16.2

मानव संसाधन प्रबंधन के कार्यों के संदर्भ में निम्नलिखित से साक्षात्कार करें और जाँचें कि क्या ये अपने व्यावसायिक क्रियाकलापों में मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणाओं और कार्यों का पालन करते हैं:

- यात्रा एजेंसी का प्रबंधक
- पर्यटन विकास अधिकारी
- होटल का कार्मिक प्रबंधक



पाठगत प्रश्न 16.2

1. पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन का महत्व क्या है?
2. पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका का मूल्यांकन करें।

16.3 मानव संसाधन नियोजन

संस्थान को कर्मचारी वर्ग की अधिप्राप्ति की प्रक्रिया का पहला चरण यह सुनिश्चित करना है कि क्या संस्थान में उचित समय और स्थान पर उचित व्यक्ति पर्याप्त संख्या में उपलब्ध हैं और उपलब्ध आपूर्ति के अनुसार आवश्यकताओं का व्यवस्थापन किया जा सकता है। यह मानव शक्ति नियोजन का एक भाग है जिसे मानव संसाधन नियोजन भी कहा जाता है। मानव संसाधन की आवश्यकताओं को पहचानना तथा इन आवश्यकताओं को एक समय में पूरा करने की कार्यवाही करना एक कठिन कार्य है। मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत भावी मानव संसाधन आवश्यकताओं, इन मानव संसाधनों की उपलब्धता का अनुमान लगाना और मानव संसाधनों की माँग के अनुसार पूर्ति का मिलान करना सम्मिलित होता है। इसे उद्यम के मानव संसाधनों का अर्जन, उपयोग, सुधार और संरक्षण की कार्यनीति के रूप में भी परिभाषित किया जा सकता है।

मानव संसाधन नियोजन का मुख्य अंतर्निहित उद्देश्य यह सुनिश्चित करना है कि संस्थान के पास सदैव उचित संख्या और प्रकार के लोग, उचित समय पर और संस्थान के कार्यानुसार उपलब्ध हों। विशेषरूप से मानव संसाधन नियोजन के मुख्य उद्देश्य निम्नलिखित हैं:

- उपलब्ध मानव संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग सुनिश्चित करना।
- मानव संसाधन आवश्यकताओं का निर्धारण।
- उचित समय पर आवश्यक मानव संसाधनों की उपलब्धता को सुनिश्चित करने हेतु आवश्यक नियंत्रण उपाय प्रदान करना।
- कौशल की भावी आवश्यकताओं का अनुमान लगाने के लिए प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रमों को कराना।

ये उद्देश्य किसी भी प्रकार की पर्यटन फर्म के लिए प्रासंगिक है हालाँकि इसकी विशिष्ट आवश्यकताओं के अनुसार फर्म इसमें और अधिक बातें जोड़ सकती है जैसे पर्यटकों की बढ़ती माँग को पूरा करना, उचित समय पर उचित सेवा प्रदान करना या पर्यटन के क्षेत्र में बदलते दौर और चलन की माँग को पूरा करना। मानवीय प्रवृत्ति की अनिश्चितता और पर्यटन उद्योग के हर क्षेत्र में इसकी आवश्यकता, भविष्य में मानव संसाधनों की किसी भी अपेक्षित और अनपेक्षित आवश्यकता को पहले से ही नियोजित करना जरूरी बना देती है। पर्यटन के क्षेत्र में मानवीय संसाधनों की योजना तैयार करते समय इस बात को ध्यान में रखना चाहिए कि माँग की दृष्टि से देखा जाए या पूर्ति के दृष्टिकोण से।

16.3.1 मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया

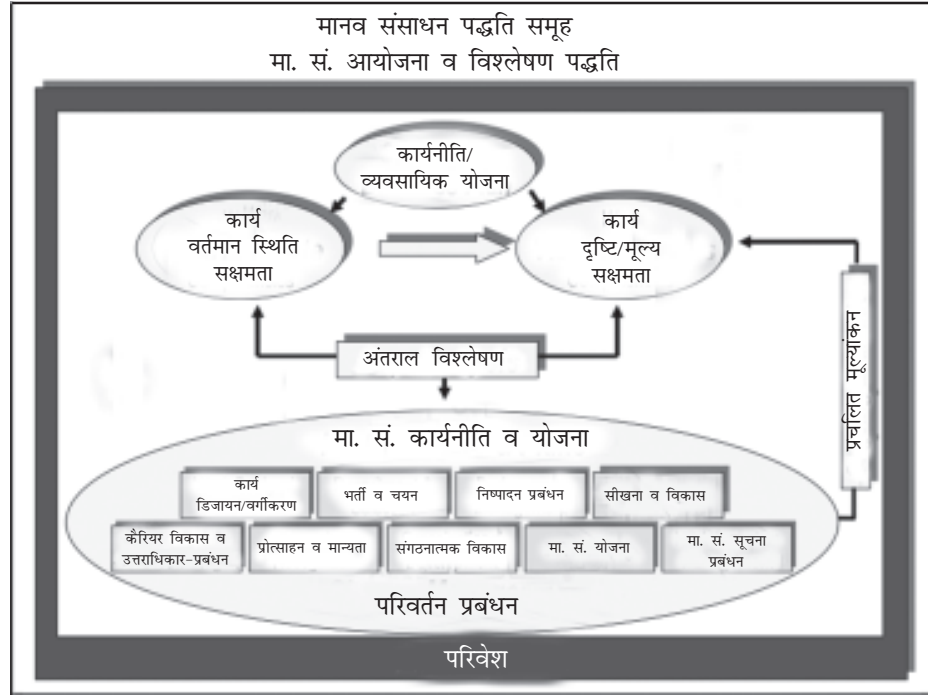
मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया में सम्मिलित चरणों की व्याख्या चित्र 16.2 में की गई है और इसका संक्षिप्त वर्णन निम्नलिखित है :



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ



चित्र 16.2: मानव संसाधन नियोजन प्रतिरूप

वर्तमान मानव संसाधनों का निर्धारण और भावी व्यवसायिक आवश्यकताएँ

मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया मानव संसाधन की वर्तमान स्थिति की रूपरेखा के निर्माण से शुरू होती है। इस आंतरिक विश्लेषण के अंतर्गत संस्थान में पहले से विद्यमान कर्मचारियों की सूची और कुशलता तथा व्यापक कार्य विश्लेषण सम्मिलित है। मानव संसाधन वस्तुसूची रिपोर्ट में संस्थान के हर कर्मचारी के नाम, शिक्षा, प्रशिक्षण, पूर्व रोजगार, वर्तमान पद, कार्य मूल्यांकन, वेतन स्तर, बोली जाने वाली भाषाएँ, योग्यताएँ, विशेष कौशल की सूची सम्मिलित होती है।

यह सूची संस्थान के लिए नवीन कार्यों पर विचार करने के लिए मार्गदर्शिका की तरह कार्य करती है और महत्वपूर्ण कार्मिक निर्णयों जैसे प्रशिक्षण और विकास के लिए कर्मचारियों को चुनना, पदोन्नति और स्थानांतरण, पेशे के विकास आदि में सहायक होती है। कार्यकारी सूची, व्यक्तियों को मध्यम और उच्च प्रबंधकीय पदों पर व्यवस्थित करती है और सेवानिवृत्ति, पदोन्नति, स्थानांतरण या त्याग पत्र के कारण भविष्य में रिक्त होने वाले पदों की ओर ध्यान आकर्षित कर मानव संसाधन नियोजन कार्य में नए आयाम जोड़ती है। यह सूची यह निश्चित करने में सहायक है कि प्रत्याशित और अप्रत्याशित रिक्त पदों को भरने के लिए पर्याप्त प्रबंधकीय प्रतिभा विद्यमान है या नहीं।

सारांश रूप में, संस्थान की वर्तमान मानव संसाधन स्थिति का आकलन मानव संसाधन सूची पर आधारित होता है और कार्य का संपूर्ण विश्लेषण यह दर्शाता है कि कहाँ लोग वर्तमान नौकरियों को सतर्कता से देख रहे हैं और कौन लोग इन नौकरियों को कर रहे हैं। बाहरी श्रम बाजार में संभाव्य परिवर्तन के संबंध में संस्था के उत्पादों और सेवाओं तथा संस्था के भावी विक्रय और

व्यावसायिक योजनाओं को ध्यान में रखते हुए संभावित मानव शक्ति की आवश्यकताओं की जानकारी एकत्रित करना भी इस आकलन में सहायक होता है।

कर्मचारियों की माँग का अनुमान

मानव संसाधन नियोजन का सबसे महत्वपूर्ण चरण कर्मचारियों की भावी आवश्यकता का उस समय अनुमान लगाना होता है जिसके लिए योजना को तैयार किया गया है। मानव संसाधनों की माँग, संस्था के उत्पादों व सेवाओं की माँग का परिणाम है। इसके पूर्वानुमान के आधार पर संस्था मानव संसाधन की संख्या और प्रकार तय करती है। परिणामस्वरूप, इससे पहले कि हम भावी मानव संसाधन की आवश्यकताओं का अनुमान लगाएँ, कुछ भविष्य में बनाई जानेवाली योजनाओं का औपचारिक आकलन करना (बिक्री या आय के संबंध में) आवश्यक होता है।

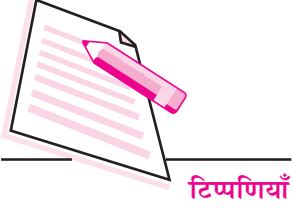
एक बार, संस्था के वर्तमान मानव संसाधन स्थिति का आकलन करने तथा संस्था के उद्देश्यों के लिए भावी दिशा-निर्देशों पर विचार करने के बाद, फिर मानव संसाधनों की भावी माँग का नक्शा तैयार किया जा सकता है। किसी भी संस्था में मानव संसाधन की माँग उसके वस्तुस्थिति अर्थव्यवस्था की दशा समेत, वर्तमान राजनैतिक, शैक्षिक और सामाजिक व्यवस्था आदि से प्रभावित होती है। बदलती संगठनात्मक आवश्यकताएँ मानव संसाधन की माँग को भी प्रभावित करती हैं। आंतरिक मानव शक्ति में परिवर्तन जैसे सेवानिवृत्ति, त्यागपत्र, निष्कासन या मृत्यु के परिणामस्वरूप भी मानव संसाधन की माँग बढ़ती है। मानव संसाधन की माँग का अनुमान लगाने के लिए कई तकनीकों का प्रयोग किया जाता है। जबकि मूल्यांकन अनुमान मुख्य रूप से ज्ञानी व्यक्तियों के विचारों पर आधारित होते हैं। मात्रात्मक अनुमान मात्रात्मक आँकड़ों पर निर्भर होते हैं। विशेष रूप से तकनीक में दीर्घ कालीन चलन का अनुमान लगाने के उद्देश्य से निर्मित गणितिय नमूने और तकनीकी अनुमान भी भावी मानव संसाधन माँग का अनुमान लगाने में सहायक हैं। अभ्यर्थियों के डाटाबेस, कर्मचारियों की आकस्मिक आवश्यकताओं को पूरा करने में मानव संसाधन की सहायता करते हैं।

मानव शक्ति आपूर्ति का पूर्वानुमान

माँग के साथ-साथ, प्रभावी संचालन करने के लिए प्रबंधकों को मानव संसाधनों की पर्याप्त आपूर्ति का भी ध्यान रखना चाहिए। मानव शक्ति की आपूर्ति आंतरिक और बाहरी दोनों मानव संसाधनों से प्राप्त हो सकती है। मानव संसाधनों की आकस्मिक माँगों को पूरा करने के लिए मानव शक्ति की आपूर्ति का मुख्य साधन वर्तमान कर्मचारियों का समूह है जिन्हें स्थानांतरित, पदोन्नति या पदावनत किया जा सकता है। माँग का अनुमान और आंतरिक आपूर्ति का अनुमान केवल असाधारण परिस्थितियों में ही मेल खाते हैं। जबकि विस्तारशील स्थिति में आपूर्ति माँग से कम होगी। संकुचन की स्थिति में आपूर्ति माँग से अधिक होगी। विस्तारशील स्थिति में आंतरिक स्रोतों को छोड़कर मानव शक्ति की आपूर्ति के विभिन्न बाहरी स्रोत का उपयोग किया जाता है। ये स्रोत उपलब्ध मानव संसाधनों की आपूर्ति का विस्तार करते हैं। बाहरी पूर्ति का अनुमान श्रम बाजार में संचलित भिन्न स्थानीय और राष्ट्रीय घटकों के संदर्भ में लगाना चाहिए। मानव शक्ति आपूर्ति के मुख्य बाहरी स्रोतों की चर्चा बाद में इस पाठ में की जाएगी।



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

माँग और आपूर्ति में सामंजस्य

मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य भावी मानव शक्ति की माँग और आपूर्ति को एक दूसरे से मिलान करना है। एक बार मानव संसाधनों को अनुमानित कर लेने के बाद अगला चरण उनमें सामंजस्य स्थापित करने का होता है। माँग का अनुमान और आपूर्ति का अनुमान केवल अत्याधिक असाधारण परिस्थितियों में ही मेल खाता है। यह सामंजस्य या तो मानव शक्ति के आधिक्य (अनुमानित ओवरस्टाफिंग) या फिर मानव शक्ति की न्यूनता (स्टाफ की कमी) के विवरण को प्रस्तुत करता है। इस प्रयास के परिणामस्वरूप मानव संसाधनों के प्रकार और संख्या में अभाव का पता लगाना है और ऐसे क्षेत्रों को चिह्नित करना है जहाँ अत्याधिक भर्ती की गई है। यह आपको मानव शक्ति के आधिक्य और कमी का सामना करने हेतु कार्य योजना बनाने का आधार प्रदान करता है।

कार्य योजना

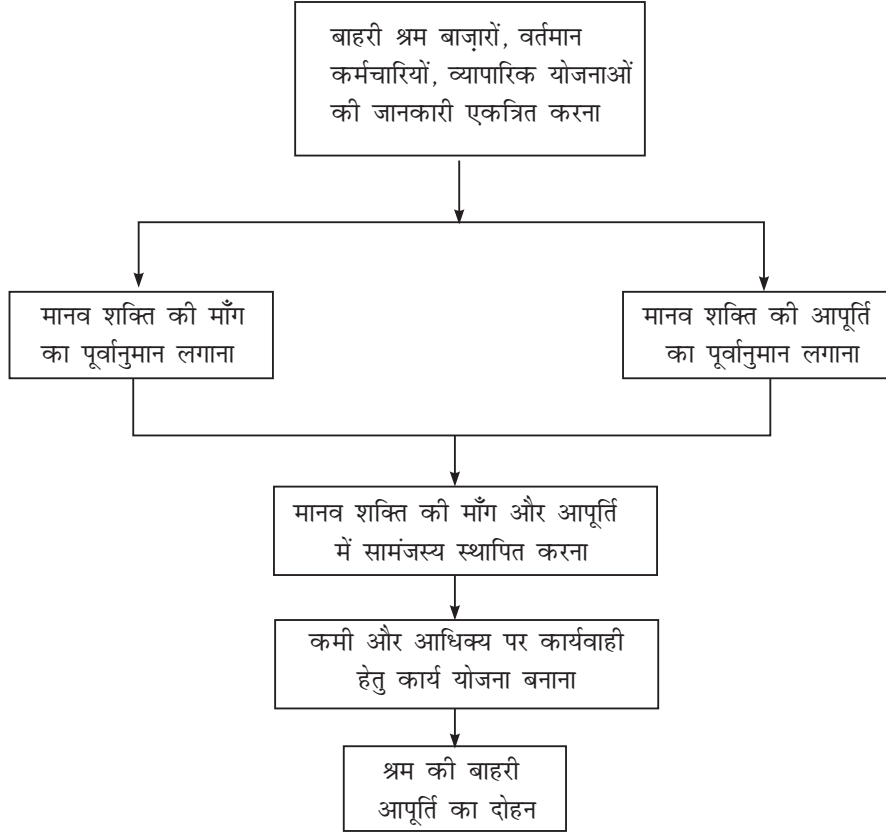
यदि सामंजस्य अनुमान यह दर्शाता है कि मानव संसाधनों की आंतरिक आपूर्ति बहुत अधिक (स्टाफ आधिक्य) है तो इसके लिए अपघर्षण, त्यागपत्र, सेवानिवृत्ति, निष्कासन योजनाएँ आदि उपायों द्वारा कर्मचारियों की संख्या को कम करने की योजना बनानी आवश्यक है। यदि यह भविष्य में कर्मचारियों की कमी का अनुमान लगाता है तो फिर पहले योग्य कर्मचारियों की पदोन्नति, अधिक भर्ती वाले स्थानों से कर्मचारियों का स्थानांतरण, छुट्टी को हतोत्साहन और श्रम बचत साधन की योजनाएँ बनाई जाएँगी और फिर नवीन कर्मचारियों को भर्ती किया जाएगा। आपको मानव शक्ति की आवश्यकताओं, उत्पादकता और मानव शक्ति लागत के आधार पर कार्य योजना बनानी चाहिए। यह आपके लिए ज़रूरी है कि आप इसकी लागत का अनुमान लगा लें ताकि इसे संभाव्य लाभों हेतु आँका जा सके। आपको यह भी स्पष्ट करना होगा कि योजना के कार्यान्वयन, कार्य प्रगति की सूचना देने और उपार्जित परिणामों की जाँच करने के लिए कौन उत्तरदायी है?

बाहरी मानव शक्ति साधनों का दोहन

जब संगठन तेज़ी से बढ़ता है, संचालन के नए क्षेत्रों में विविधता के साथ बढ़ोतरी होती है या जब पदों को भरने के लिए भीतर से लोग नहीं मिलते, तब मानव शक्ति आपूर्ति के बाहरी मानव संसाधनों की सहायता लेनी पड़ती है। बाहरी मानव शक्ति आपूर्ति का दोहन करने की आवश्यकता मुख्यतः भर्ती से आरंभ होती है जो आंतरिक आपूर्ति को बढ़ावा देने के उद्देश्य से की जाती है। इन स्रोतों में कॉलेज स्नातक, नए प्रवेशक, व्यापक कौशल और योग्य बेरोज़गार, सेवानिवृत्त अनुभवी व्यक्ति और नौकरी की तलाश कर रहे अन्य लोग सम्मिलित किए जाते हैं। यह स्रोत उन्हें भी सम्मिलित करता है जिन्हें आप विशेष नौकरियों जैसे मार्गदर्शक, पर्यटन अनुरक्षक आदि के लिए बाहर से मेहनताने पर रखते हैं। श्रम बाज़ार की परिस्थितियों को समझते हुए एक सीमा तक कोई फर्म अपनी बाहरी भर्ती आवश्यकताओं का अनुमान लगा सकती है। इससे उचित समय पर उचित कौशल के उचित संख्या में कर्मचारियों की भर्ती करने की समस्या का समाधान करना सरल होगा। दी गई भर्ती नीति में, बाहरी आपूर्ति का पूर्वानुमान लगाना आसान हो जाता है। इस पाठ के आने वाले भाग में आप मानव शक्ति आपूर्ति के इन स्रोतों का विस्तार से अध्ययन करेंगे।



टिप्पणियाँ



चित्र 16.3: मानव संसाधन योजना प्रक्रिया



क्रियाकलाप 16.3

जो होटल आपकी पहुँच में है, वहाँ जाएँ और निम्नलिखित कार्य करें :

- (i) मानव शक्ति की मुख्य समस्याओं, उनके कारणों और उनमें अंतर्संबंधों की पहचान कीजिए।
- (ii) मानव शक्ति के कमी/आधिक्य की सीमा और इसके कारणों को समझाएँ।
- (iii) मानव शक्ति विकास के लिए भावी उद्देश्यों को समझाएँ तथा निर्धारित करें।

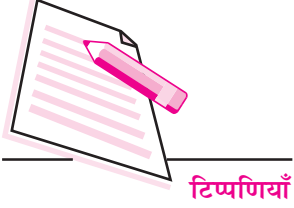


पाठगत प्रश्न 16.3

1. पर्यटन के क्षेत्र में मानव संसाधन योजना की आवश्यकता की व्याख्या कीजिए।
2. मानव संसाधन योजना के चरणों को बताएँ।

16.4 भर्ती और चयन

16.4.1 भर्ती



टिप्पणियाँ

मानव संसाधन नियोजन हो जाने के पश्चात हमें अपनी मानव संसाधन की आवश्यकताओं का पता चल जाता है। फिर अगला चरण कर्मचारियों को प्राप्त करना होता है। यह क्रिया संगठन के नियमित संचालन के लिए विभिन्न प्रकार के उपयुक्त व्यक्तियों की भर्ती करना संभव बनाती है। भर्ती को वास्तविक या पूर्वानुमानित संगठनात्मक पदों के लिए योग्य कर्मचारियों की खोज के रूप में परिभाषित किया जाता है। भर्ती भावी कर्मचारियों को ढूँढने, उन्हें संस्था में पदों या निश्चित पदों के लिए आवेदन करने हेतु प्रेरित तथा उत्साहित करने की प्रक्रिया है। यह एक सकारात्मक कार्य है क्योंकि इसके अंतर्गत लोगों को आवेदन करने के लिए आमंत्रण सम्मिलित है। इसका उद्देश्य सार्वधिक योग्य कर्मचारियों की सूची तैयार करना है ताकि सर्वाधिक उपयुक्त व्यक्ति का चयन किया जा सके। यह मूलतः जोड़ने वाली क्रिया है- नौकरी की तलाश करते लोगों को नौकरी देने वाले लोगों/संस्थाओं से मिलाना। एक आदर्श भर्ती प्रयत्न अधिक संख्या में योग्य आवेदकों को आकर्षित करता है जो काम करने का अवसर देने पर नौकरी करेंगे। नौकरी संबंधी जानकारी भी प्रदान की जानी चाहिए ताकि अयोग्य आवेदक नौकरी की उम्मीदवारी के लिए स्वयं ही आवेदन न करें। वही एक अच्छा भर्ती कार्यक्रम है जो योग्य को आकर्षित करे अयोग्य को नहीं। यदि भरे जाने वाले पदों के स्रोत एवं उनके प्रकार भी दर्शाये तो भर्ती की प्रक्रिया अपने उद्देश्य को अधिक अच्छी तरह प्राप्त कर पाएगी। उदाहरण स्वरूप किसी फिल्मी पत्रिका में होटल में प्रबंधक के पद हेतु विज्ञापन देना निश्चित रूप से गलत स्थान पर सही व्यक्ति को ढूँढना होगा।

लोगों को नौकरी के लिए आमंत्रित करने से पहले आप को यह निर्णय लेना चाहिए कि किस तरह के व्यक्तियों को आमंत्रित किया जाएगा और उनमें क्या गुण होने चाहिए? विशेष शारीरिक क्षमता, आवश्यक प्रतिभा, मानसिक, भावनात्मक, सामाजिक और व्यवहारिक विशिष्टताओं का विवरण देना आवश्यक है। पर्यटन संगठन, चाहे बड़ा हो या छोटा इन सभी विशिष्टताओं सहित संस्थान में स्पष्ट भर्ती नीति दर्शानी आवश्यक है। यह उद्देश्यों को निर्धारित करती है और प्रक्रिया के रूप में भर्ती कार्यक्रमों के कार्यान्वयन के लिए रूपरेखा प्रदान करती है। भर्ती नीति में कई विषय सम्मिलित किए जा सकते हैं जैसे संस्था के भीतर पदोन्नति या स्थानांतरण। परंतु संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए इसकी रूपरेखा कर्मचारियों की आवश्यकताओं के अनुरूप होनी चाहिए।

16.4.1.1 मानव शक्ति के स्रोत

मानव शक्ति की आपूर्ति के दो स्रोत हैं: आंतरिक और बाहरी

आंतरिक स्रोत: आंतरिक भर्ती संस्था के भीतर योग्य कर्मचारियों का चुनाव करना है और संस्था में खाली पदों हेतु उन्हें आवेदन करने के लिए प्रोत्साहन देना है। अधिकतम बड़ी संस्थाएँ न्यूनतम स्तर के पदों से आगे बढ़ाकर अपने कर्मचारियों का विकास करती हैं। इन स्रोतों में स्थानांतरण,

पदोन्नति और निकाले गए कर्मचारी सम्मिलित होते हैं। कुछ स्थितियों में पदावनति भी हो सकती है। संस्था के भीतर भर्ती की नीति के लाभ इस प्रकार हैं:

- ये कर्मचारियों का मनोबल ऊँचा करती है।
- ये महत्वाकांक्षी व्यक्तियों को प्रोत्साहित करती है।
- ये संस्था के प्रति कर्मचारियों में ईमानदारी को प्रोत्साहन देती है।
- ये अच्छे चयन की संभावना में सुधार लाती है क्योंकि व्यक्तिगत कार्य करने की क्षमता की जानकारी पहले से ही उपलब्ध होती है।
- ये मध्यम और उच्च स्तरीय प्रबंधकों के विकास के लिए प्रशिक्षण यंत्र की तरह कार्य करती है।
- यह बाहरी भर्ती की तुलना से कम खर्चीली है।

इसके अतिरिक्त कर्मचारी महसूस करते हैं कि संस्था उन्हें पहचान देती है।

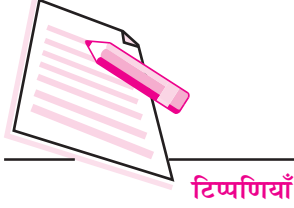
आंतरिक स्रोतों से भर्ती करने की भी अपनी कई हानियाँ होती हैं। यह संस्था के लिए बेकार होगा कि आंतरिक स्रोतों को केवल इसीलिए प्रयोग किया जाए कि वे वहाँ मिल रहे हैं जबकि बाहर श्रेष्ठ अभ्यर्थी उपलब्ध होते हैं। केवल इसी स्रोत पर निर्भर रहने से संस्था में एक जैसे स्तर के लोग बढ़ेंगे तथा इससे नए लोग संस्था में प्रवेश हेतु हतोत्साहित हो सकते हैं। इसके अलावा, वर्तमान विचारों व ज्ञान को व्यापक करने हेतु उत्साहवर्धन व वर्तमान में प्रयोग किए जाने वाले तरीकों के मूल्यांकन के लिए बाहर के व्यक्तियों को संस्था में लाना आवश्यक हो सकता है।

बाहरी स्रोत: सभी फर्म आंतरिक स्रोतों से मानव शक्ति की सभी आवश्यकताओं को पूरा नहीं कर सकती। कर्मचारी त्यागपत्र, सेवानिवृत्ति, मृत्यु, पदच्युति आदि कुछ कारण हो सकते हैं जिससे रिक्त पदों में बढ़ोतरी होती है जिसे बाहरी स्रोतों द्वारा भरा जाना आवश्यक है। बाहरी भर्ती के अंतर्गत बाहर से संभाव्य अभ्यर्थियों को ढूँढा जाता है और उन्हें संस्था में रिक्त स्थानों के लिए आवेदन करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है। बाहर से अभ्यर्थियों को प्राप्त करने के लिए बहुत से स्रोत विद्यमान हैं। ऐसी भर्ती के लिए विज्ञापन सर्वाधिक प्रयोग में लाया जाने वाला साधन है। अन्य बाहरी स्रोतों में कैम्पस भर्ती कार्यक्रम, रोजगार एजेंसी, रेफरल, मध्यस्थ और ठेकेदार, सलाहकार सम्मिलित होते हैं। आमतौर पर सरकारी विभागों में भर्ती करने के लिए अन्य संस्थाओं द्वारा कर्मचारियों की प्रतिनियुक्ति या नियुक्ति बाहरी आपूर्ति के अन्य गौण स्रोत हैं।

कार्य-स्तर और नौकरी के लिए आवश्यक कौशल को ध्यान में रखते हुए मानव शक्ति के बाहरी स्रोतों को भर्ती के तीन तरीकों द्वारा प्राप्त किया जा सकता है। ये हैं: प्रत्यक्ष, अप्रत्यक्ष और अन्य पक्ष। प्रत्यक्ष पद्धति में नियोक्ताओं को शैक्षिक संस्थानों में भेजना, कर्मचारी का सार्वजनिक व्यक्तियों से संबंध, मानवयुक्त प्रदर्शनी और प्रतीक्षा-सूची सम्मिलित है। अप्रत्यक्ष पद्धति में समाचार पत्रों, इलैक्ट्रॉनिक माध्यमों पर, व्यवसाय में व्यावसायिक पत्रिका और विवरणिका में विज्ञापन सम्मिलित है। तृतीय पक्षीय पद्धति में भर्ती हेतु विभिन्न एजेंसियों का प्रयोग किया जाता है जिनमें वाणिज्यिक और निजी रोजगार एजेंसियाँ, राज्य एजेंसियाँ, भर्ती फर्म और प्रबंधक सलाहकार फर्म सम्मिलित



टिप्पणियाँ



हैं। पर्यटन उद्योग में ये उन पदों के लिए प्रयोग में लाई जाती है जिनकी प्रकृति मौसमी होती है। उदाहरण स्वरूप, किसी पर्यटन संचालक को विशेष संस्था की देखरेख करने के लिए विशिष्ट भाषी पर्यटन मार्गदर्शक की आवश्यकता है। ऐसी स्थिति में मार्गदर्शक संघ जैसे पेशेवर निकाय की सहायता ली जाती है।

बाहरी भर्ती नीति का अनुसरण करने वाली संस्था तर्क देती हैं कि बाहरी स्रोतों से चुने गए अभ्यर्थी-

- नवीन विचारों के सशक्त स्रोत होते हैं।
- उनके पास व्यापक अनुभव और ज्ञान होता है।
- प्रतिस्पर्धियों से परिचित होते हैं।

बाहरी स्रोतों से भर्ती करना आंतरिक स्रोतों से भर्ती करने से अधिक खर्चीला होता है। इसके अलावा, समर्थ कर्मचारियों के आकलन में गलती की संभावना अधिक रहती है क्योंकि उसके बारे में प्राप्त की गई सूचना सदैव विश्वसनीय नहीं होती है। आपको उनकी ईमानदारी और संस्था के साथ कार्य करने की इच्छा के संदर्भ में भी जोखिम उठाना पड़ता है। आपको उनके आरंभिक प्रशिक्षण में भी काफी निवेश करना पड़ता है।

16.4.2 चयन

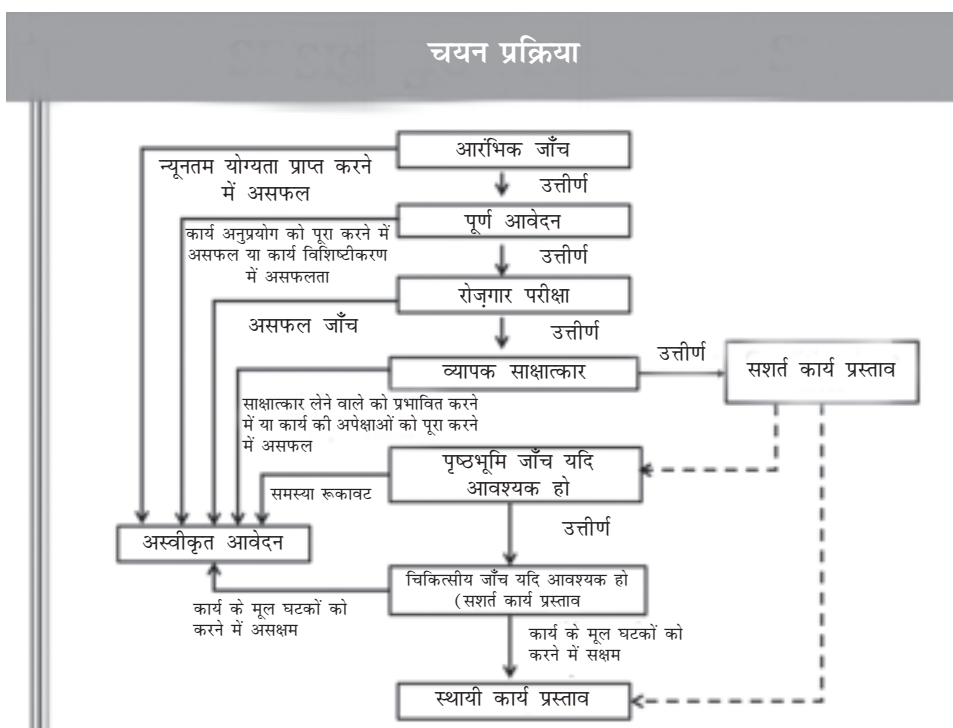
एक बार योग्य अभ्यर्थियों की भर्ती हो जाने के बाद अगला चरण, चयन की प्रक्रिया द्वारा अभ्यर्थियों के इस समूह का विरलन करना होता है। चयन कर्मचारियों के कौशलों, योग्यताओं और ज्ञान के परिमाण को निर्धारित करने की प्रक्रिया है जो उन पदों पर प्रभावी कार्य करने के लिए आवश्यक है और जिनके लिए उन पर विचार किया जा रहा है। यह प्रदान किए गए पद या पदों हेतु अभ्यर्थियों की योग्यता की जाँच करने और उपलब्ध अभ्यर्थियों में से श्रेष्ठ को चुनने तथा अन्य को अस्वीकृत करने की प्रक्रिया है। किसी विशेष पद के लिए उचित व्यक्ति की खोज करने के लिए संस्था प्रत्येक अभ्यर्थी की प्रतिभा, शिक्षा, अनुभव आदि का मूल्यांकन करती है। दूसरे शब्दों में, आदर्श चयन वह है जो व्यक्ति तथा नौकरी में सर्वोत्तम तालमेल स्थापित करता है। चयन के सभी क्रियाकलाप चयन के प्रभावी निर्णयों को लेने के उद्देश्य से किए जाते हैं। प्रत्येक गतिविधि, प्रक्रिया में एक चरण होती है जिसके द्वारा प्रबंधकीय निर्णय लेने वाले यह अनुमान लगाते हैं कि नौकरी दिए जाने पर कौन-सा अभ्यर्थी सफल रहेगा। चयन की प्रक्रिया का अन्य उद्देश्य अभ्यर्थी को नौकरी की सूचना देना और उसका विक्रय करना है, जिसका अर्थ है कि अभ्यर्थी के समक्ष नौकरी को आकर्षक दर्शाना। यदि आप अभ्यर्थी को नौकरी का विक्रय करने में असफल हो जाते हैं तब इसकी संभावना कम है कि अभ्यर्थी को नौकरी का प्रस्ताव देने पर भी वह उसे स्वीकार कर लेगा। अतः चयन के अंतर्गत प्रबंधक का संकट प्रस्तावित नौकरी के प्रति लोगों को नौकरी करने के लिए आकर्षित करने की इच्छा और उपयुक्त चयन आधार सामग्री को एकत्रित करने की इच्छा में संतुलन स्थापित करना है।

16.4.3 चयन प्रक्रिया के चरण

चयन की प्रक्रिया में श्रेष्ठ योग्य अभ्यर्थी को चुनना और अयोग्य या कम योग्य को अस्वीकृत करना सम्मिलित है। इसमें कोई भी क्रमागत बाधा आ सकती है जिसे प्रार्थी को पार करना आवश्यक होता है। यही कारण है कि डेल यॉडर ने चयन की प्रक्रिया की प्रकृति को नकारात्मक माना है क्योंकि इसमें प्रत्येक चरण पर अस्वीकृति का सामना करना पड़ता है। उन्होंने भर्ती को सकारात्मक माना है क्योंकि इसका उद्देश्य नौकरी के लिए आवेदकों के समूह का विस्तार करना है। जैसा कि चित्र 16.4 में दिया गया है। चयन की गतिविधियाँ आमतौर पर सामान्य संरचना का अनुसरण करती हैं। यह आवेदन पत्र या प्राथमिक साक्षात्कार से आरंभ होकर अंतिम रोजगार निर्णय पर पूर्ण होती हैं। आमतौर पर इस प्रक्रिया की जटिलता भरे जाने वाले पद की जवाबदेही और स्तर के साथ बढ़ती जाती है। हालाँकि सभी संस्थाओं को चयन के सभी चरणों का अनुसरण करना ज़रूरी नहीं होता और इन चरणों का समान क्रम में अनुसरण करना भी ज़रूरी नहीं है। यद्यपि एक संस्था से दूसरी संस्था में इसकी व्यवस्था भिन्न हो सकती है, अधिकतर संस्थाओं में इन चरणों को सामान्यतः इस तरह रखा जा सकता है।



टिप्पणियाँ



चित्र 16.4: चयन प्रक्रिया के चरण

आवेदन पत्र

यदि आपके भर्ती के प्रयास सफल हो जाते हैं, तब आप अनेक सक्षम आवेदकों से मिल सकेंगे। एक बार आरंभिक जाँच संपूर्ण हो जाने पर, आवेदकों को संस्था के आवेदन पत्र को पूरा करने के लिए कहा जाता है। इस आवेदन पत्र का प्रयोग अभ्यर्थी के बारे में उपयोगी जानकारी प्राप्त



टिप्पणियाँ

करने के लिए किया जाता है। अधिकतर आवेदन पत्र आवेदक के विस्तृत व्यक्तिगत और भूतकालीन विवरण, शिक्षा, अनुभव, संबंधों आदि के बारे में जानकारी प्रदान करते हैं। विभिन्न प्रकार के कर्मचारियों के लिए विभिन्न प्रकार के पत्रों का प्रयोग किया जाता है। साधारण शब्दों में आवेदन पत्र, आवेदक क्या करते हैं, उनकी प्रतिभाएँ और उनकी उपलब्धियों का सारांश उपलब्ध कराता है। आज कल पत्रों को ऑनलाइन जमा करने का भी प्रावधान है। तय की गई योग्यतानुसार प्राप्त किए गए आवेदन पत्रों को जाँचा जाता है और केवल योग्य अभ्यर्थियों को ही आगे की प्रक्रिया में शामिल किया जाता है। आप आवेदन पत्रों की जाँच के दौरान योग्यता शर्तों को पूरा न करने वाले आवेदकों को अस्वीकृत कर सकते हैं। आरंभिक जाँच के दौरान नौकरी विवरण सूचना को बताने से अयोग्य या सीमांत रूप से योग्य स्वेच्छा से उम्मीदवारी से पीछे हट जाते हैं।

परीक्षा

परीक्षा किसी व्यक्ति के व्यवहार, कामकाज या दृष्टिकोण की स्थिति का प्रतिदर्श है। कार्य में सफलता प्राप्त करने हेतु कागज़-कलम प्रतिक्रियाओं या परीक्षा द्वारा योग्य अभ्यर्थियों की पहचान करने के लिए अधिकतर रोजगार परीक्षा को प्रयोग में लाया जाता है। ऐसी परीक्षाएँ साक्षात्कर्ता द्वारा दर्शाये गए पक्षपातपूर्ण रवैये को दूर करती हैं और साक्षात्कर्ता द्वारा पकड़ में न आई योग्यताओं और प्रतिभाओं को दर्शाती है। चयन प्रक्रियाओं में मुख्यतः तीन प्रकार की परीक्षाएँ प्रयोग में लाई जाती हैं। ये योग्यता, व्यक्तित्व और निष्पादन परीक्षा है। योग्यता परीक्षाएँ मुख्य रूप से मानसिक, यांत्रिकी और लिपिक योग्यताओं या इंद्रिय क्षमताओं (नज़र तथा सुनने की क्षमता) का मूल्यांकन करती हैं। व्यक्तित्व परीक्षा गुणों के मूल्यांकन का साधन है जैसे विचारों, भावनाओं और व्यवहार का तरीका। कागज़ और कलम व्यक्तित्व परीक्षा सामाजिकता, आत्मनिर्भरता और उपलब्धि की आवश्यकता जैसे गुणों का मूल्यांकन करती हैं। निष्पादन परीक्षा किसी विशेष कार्य के लिए व्यवहारिक योग्यता का मूल्यांकन हैं। आवेदक संरचित स्थितियों के अंतर्गत आवेदक कार्य के कुछ क्रियाकलापों को पूरा करता है। उदाहरण के लिए, किसी पर्यटन पथप्रदर्शक को किसी चिड़चिड़े व्यक्ति की देखरेख करने का कार्य सौंपा जाए। हालाँकि यदि विशेष सुविधाओं और उपकरणों की आवश्यकता हो तो ऐसी परीक्षाएँ लेना काफी महँगा पड़ता है। निष्पादन परीक्षाओं को भावी निष्पादन हेतु वैध अनुमान का साधन माना जाता है।

साक्षात्कार करना

वह व्यक्ति जो शुरुआती जाँच, आवेदन पत्र और आवश्यक परीक्षाओं से होकर आवेदक सिद्ध हो जाता है, फिर उसे विस्तृत साक्षात्कार देना पड़ता है। साक्षात्कार सर्वाधिक प्रयोग में लाई जाने वाली चयन की तकनीक है। रोजगार साक्षात्कार सूचना प्राप्त करने, सूचना देने और प्रेरित करने के उद्देश्य की आपूर्ति करता है। यह व्यक्तित्व का मूल्यांकन, पृष्ठभूमि, प्रशिक्षण, शिक्षा और प्रत्याशित कर्मचारी की रूचि के बारे में जानकारी प्रदान करता है। अभ्यर्थी को संस्थान, कार्य विशिष्टता और संस्था की कार्मिक नीतियों के बारे में सूचना प्रदान करानी आवश्यक है। यह अभ्यर्थी को संस्था के लिए कार्य करने की इच्छा को भी प्रोत्साहित करती है। साक्षात्कार ऐसे क्षेत्रों की जाँच करने के लिए तैयार किया जाता है जिसे आवेदन पत्र या परीक्षा द्वारा पता नहीं लगाया जा सकता है। ऐसे क्षेत्रों में किसी की प्रेरणा, दबाव में कार्य करने की योग्यता और संस्था

में उचित रूप से टिकने जैसी बातों का आकलन किया जाता है। साक्षात्कार में सफलता प्राप्त करने के लिए आपको आगे की योजना तैयार करनी चाहिए और उचित और सहयोगी वातावरण तैयार करना चाहिए, लक्ष्य उन्मुख साक्षात्कार आयोजित करें, और ऐसे प्रश्न पूछने से बचें जो पक्षपात करते हों तथा साक्षात्कार समाप्त होने के बाद अपनी राय का रिकार्ड रखें। पूछे गए प्रश्न, नौकरी के लिए आवश्यक विशेष गुण तथा संस्था द्वारा ढूँढी जा रही विशेषताएँ दर्शाने वाले होने चाहिए।

संबंधों की जाँच

आवेदकों को अकसर अपने कुछ संबंध बताने के लिए कहा जाता है। ये उनके पूर्व नियोक्ता, सहकर्मी, अध्यापकगण, पेशेवर साथी आदि हो सकते हैं। इन्हें मेल, दूरभाष या डाक द्वारा संपर्क किया जाता है और अभ्यर्थी के बारे में विशेष या सामान्य बातों पर स्पष्ट विचार बताने के लिए कहा जाता है। इसमें अभ्यर्थियों की पुष्टि हेतु पूर्व नियोक्ता से संपर्क करके कार्य का ब्यौरा, पूर्व नौकरी में उनके कार्य का मूल्यांकन सम्मिलित होता है। इसमें आवेदन पत्र में दर्शायी गई शैक्षिक उपलब्धियों की जाँच और व्यक्तिगत संबंधों से संपर्क करना भी सम्मिलित होता है। इस तरह की जाँच का महत्वपूर्ण निहितार्थ होता है और प्रत्येक कार्मिक प्रशासक का यह कर्तव्य है कि वह प्रत्येक योग्य अभ्यर्थी की जाँच करे। हालाँकि बहुत बार सूचना प्रदान करने में संबंधियों की थोड़ी-बहुत अरूचि देखने को मिलती है फिर भी कुछ तरीकों से कार्मिक प्रशासक जानकारी प्राप्त कर सकता है। एक अनुभवी कार्मिक प्रशासक इसकी अपेक्षा रखता है और अभ्यर्थी की पृष्ठभूमि की गहरी छानबीन करता है और उसके बारे में जानकारी प्राप्त करता है।

शारीरिक जाँच

चयन की प्रक्रिया की अनेक मुश्किलों को पार करने में सफल रहे अभ्यर्थियों को शारीरिक जाँच से गुजरना पड़ता है। नौकरी और संस्थान की आवश्यकतानुसार शारीरिक रूप से असक्षम लोगों की जाँच करने के लिए संस्था को या तो नौकरी देने के निर्णय से पहले या उसके तत्काल बाद अभ्यर्थियों की शारीरिक जाँच कराना आवश्यक है। शारीरिक जाँच हेतु अभ्यर्थियों को संस्था के चिकित्सक या फिर इस उद्देश्य हेतु अनुमोदित चिकित्सा अधिकारी के पास भेजा जाता है। संस्था के सामूहिक जीवन और चिकित्सा बीमा योजनाओं के न्यूनतम मानकों की आपूर्ति और भविष्य में क्षतिपूर्ति का दावा करने के लिए आधारभूत सामग्री प्रदान करने हेतु अनेक शारीरिक परीक्षणों की आवश्यकता होती है। यह ऐसे अभ्यर्थियों को रोज़गार देने के प्रति सावधान रखने में सहायक है जो किसी तरह के संक्रामक रोग से ग्रस्त होते हैं।

अंतिम चयन

जो अभ्यर्थी उपर्युक्त सभी चरणों में सफल होते हैं उन्हें नौकरी प्रदान करने के लिए योग्य माना जाता है। आदर्शतः वास्तव में नौकरी पर लगाने का निर्णय विभाग के शीर्ष प्रबंधक द्वारा लिया जाता है। इससे स्थिति स्पष्ट रहती है। ऐसा इसलिए होता है क्योंकि अंततः अभ्यर्थी इस प्रबंधक के लिए कार्य करेगा और इसीलिए स्वामी और कर्मचारी में मधुर संबंध आवश्यक होता है। यदि चयन की प्रक्रिया प्रभावी होगी तो चयन के निर्णय की शक्ति आवेदक के पास होगी। लोग अपने



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

व्यक्तित्व से अपने कार्य का मिलान करते हैं। उदाहरण स्वरूप, सामाजिक व्यक्तियों का मनोविज्ञान, समाज सेवा और समरूप कार्य की ओर रूझान होता है जबकि उद्यमी व्यक्ति प्रबंधन के क्षेत्र में भविष्य खोजते हैं। अधिकतर कार्य-चयन अध्ययन दर्शाता है कि नौकरी के आकर्षण के प्रति वैयक्तिक अनुभव महत्वपूर्ण होता है। लोग वहीं कार्य करने में इच्छुक होते हैं जहाँ उनकी आशाएँ पूर्ण होती हैं और जहाँ उन्हें विश्वास होता है कि उनके लक्ष्य प्राप्त किए जा सकते हैं। प्रबंधन वर्ग को यह सुनिश्चित करने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए कि वैसी नौकरी का प्रस्ताव रखें जिसे वे अपने व्यक्तित्व और लक्ष्यों के अनुरूप मानते हैं।

इस अवस्था में उन अभ्यर्थियों की देखरेख भी करनी आवश्यक है, जिन्हें अस्वीकृत कर दिया गया था। उनसे इस तरह से बात करनी चाहिए कि संस्था की छवि खराब न हो। अभ्यर्थियों का पर्याप्त आकलन करने के लिए चयन के तरीके वैध होने चाहिए। चूँकि चयन में वैधता यह बताती है परीक्षा जैसे प्रयुक्त चयन उपकरण, अभ्यर्थी के भावी कार्य निष्पादन के वास्तविक अनुमान लगाने में कितने उपयोगी हैं। जब कोई व्यक्ति संस्था में शामिल होता है तो वह बहुत कुछ सीखता है जैसे क्या कार्य किया जाना चाहिए, कैसे किया जाना चाहिए आदि। यह समाजीकरण से संभव है कि नया व्यक्ति अपने विचार, अपेक्षाएँ और व्यवहार को संस्था के अनुसार किस तरह परिवर्तित करता है। अंतिम चयन के बाद अभ्यर्थी को सहमति पत्र प्रदान किया जाता है। इसमें संस्था में सम्मिलित होने के लिए समय सीमा दी जाती है। इस का एक अन्य प्रभाव यह पड़ता है कि इसे कर्मचारी बेहतर अर्थबंध करने के लिए अपनी पूर्व संस्था में भी उपयोग कर सकता है।

प्रवेश

यह कार्यक्रम अभिविन्यास कार्यक्रम है, जहाँ नवीन कर्मचारी / प्रशिक्षार्थी अपने विभाग में भर्ती होने से पहले कुछ दिन संस्था के प्रत्येक विभाग में व्यतीत करता है। वह नए सिरे से जानकारी प्राप्त करता है और अन्य सभी विभागों की प्रक्रियाओं के बारे में जानता है, जहाँ उसे भविष्य में किसी कार्य के लिए व्यवहार करना पड़ेगा। यह नए कर्मचारी के लिए अन्य विभाग की आवश्यकताओं को समझने में बहुत सहायक होता है।



क्रियाकलाप 16.4

अपने शहर के दो होटलों में जाइए (एक सार्वजनिक तथा एक निजी क्षेत्र) और उनके भर्ती करने के तरीकों का पता लगाने के लिए मानव संसाधन प्रबंधकों का साक्षात्कार करें तथा मूल्यांकन करें कि भर्ती करने में कौन-सा होटल सर्वश्रेष्ठ है तथा क्यों?



पाठगत प्रश्न 16.4

1. पर्यटन में मानव संसाधनों की भर्ती हेतु विभिन्न स्रोतों को सूचीबद्ध करें।
2. कर्मचारियों का चयन करने के लिए आप किन चरणों का अनुसरण करेंगे?



आपने क्या सीखा

- कोई भी संस्था मानव संसाधन के उचित प्रबंधन के अभाव में अपने उद्देश्यों की प्राप्त नहीं कर सकती है। पर्यटन के क्षेत्र में यह बात और भी अधिक महत्वपूर्ण हो जाती है जहाँ उपभोक्ता सेवा और संतुष्टि पर सबसे अधिक बल देता है। इसे सेवा उत्पाद की सुपुर्दगी में सम्मिलित मानव संसाधनों के कार्य की गुणवत्ता से प्राप्त किया जा सकता है।
- मानव संसाधन पर्यटन सेवाओं के अभिन्न संघटक हैं। पर्यटन के अंतर्गत प्रत्येक क्षेत्र को प्रशिक्षण के लिए विशेष ध्यान और महत्व देना आवश्यक होता है जिसके लिए मानव संसाधनों की उचित योजना तथा विकास आवश्यक है। पर्यटन के विषय में अनुभव काफी हद तक पर्यटकों के संपर्क में रहने वाले लोगों तथा मानव संसाधनों द्वारा प्रस्तुत सेवाओं पर निर्भर करता है। पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन की आवश्यकता केवल सेवा प्रबंधक की कुशलता तक ही सीमित नहीं है वरन् योजनाओं को कार्यान्वित करने वाले नियोजक और अधिकारियों को भी उच्च प्रशिक्षित होना आवश्यक है। श्रेष्ठ स्तर को प्राप्त करने हेतु प्रकृति, निर्धारक और सेवा की गुणवत्ता संबंधी समस्याएँ मानव संसाधनों में प्रमुख भूमिका निभाते हैं। पर्यटन में सेवा संस्कृति का विकास करना पर्यटन की सफलता के लिए महत्वपूर्ण है।
- सभी संस्थाओं की सफलता का मूल उचित लोगों को उचित समय, उचित स्थान और उचित पारितोषिक पर प्राप्त करना तथा उन्हें बनाए रखना है। पर्यटन क्षेत्र में कुशल श्रमिक की बहुत अधिक माँग है। मानव संसाधन अर्ध कुशल को पूर्ण कुशल तथा कुशल कर्मचारी को प्रशिक्षक भी बनाता है। मानव संसाधनों का प्रभावशाली प्रबंधन संस्था के संपूर्ण जीवन, प्रगति, लाभप्रदता, प्रतियोगितात्मकता और लोच पर सकारात्मक प्रभाव डालता है। मानव संसाधन प्रबंधन का मूल बतौर प्रबंधक कार्य करने में हैं क्योंकि हर प्रबंधक के साथ मानव संसाधनों की व्यवस्थापन की जिम्मेदारी जुड़ी होती है।
- संस्थाओं को प्रत्येक स्तर पर प्रत्येक कौशल वर्ग के लिए, विवर्धन, संघर्षण और आंतरिक विकास की आवश्यकताएँ प्रदान करने हेतु आवश्यक लोगों की अपेक्षित संख्या की सही योजना तैयार करनी चाहिए। मानव संसाधन नियोजन का मुख्य अंतर्निहित उद्देश्य यह सुनिश्चित करना है कि संस्था की आवश्यकता के अनुसार संस्था के पास सदैव उचित संख्या और उचित प्रकार के लोग, उचित समय तथा उचित स्थान पर उपलब्ध होंगे। एक आदर्श भर्ती प्रयास संस्था के प्रति अधिक संख्या में योग्य आवेदकों को आकर्षित करेगा। आदर्श चयन, व्यक्ति और नौकरी में सर्वोत्तम सामंजस्य दर्शाता है। यह अभ्यर्थियों की प्रतिभाओं, योग्यताओं तथा ज्ञान की सीमा को निर्धारित करने की प्रक्रिया है जिन पदों पर उन्हें लगाने का विचार किया जा रहा है।



पाठांत अभ्यास

1. मानव संसाधन प्रबंधन क्या है? मानव संसाधन प्रबंधन कार्य के उद्देश्यों की चर्चा कीजिए।
2. मानव संसाधन प्रबंधन के कितने कार्य सिद्धांत हैं? व्याख्या कीजिए।



टिप्पणियाँ

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

मानव संसाधन प्रबंधन-I

3. पर्यटन संस्थाओं में मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका को समझाइए।
4. पर्यटन में मानव संसाधन योजना क्यों आवश्यक है? मानव संसाधन योजना प्रक्रिया में सम्मिलित चरणों का वर्णन कीजिए।
5. भर्ती किस प्रकार चयन से भिन्न है? पर्यटन उद्योग के विभिन्न क्षेत्रों में भर्ती के मुख्य स्रोतों के बारे में बताइए।
6. चयन क्या है? चयन की प्रक्रिया के चरणों को सूचीबद्ध कीजिए।



पढागत प्रश्नों के उत्तर

16.1

1. मानव संसाधन प्रबंधन संस्था के मानव संसाधन आवश्यकताओं को पहचानने से संबंधित हैं उन्हें आकर्षित करना, प्रशिक्षण देना, प्रोत्साहन देना, कार्य का मूल्यांकन करना, पारितोषिक की व्यवस्था करना तथा श्रमिक-प्रबंधक मधुर संबंध बनाना है। यह प्रबंधक का गुण होना चाहिए कि वह अन्य लोगों से कार्य करवा सके। मानव संसाधनों की व्यवस्था की जिम्मेदारी प्रत्येक प्रबंधक के साथ जुड़ी होती है। मानव संसाधन प्रबंधन के मूलभूत तत्व मानव संसाधन नियोजन, भर्ती और चयन, प्रशिक्षण तथा विकास और पारितोषिक व्यवस्था है।
2. मानव संसाधन प्रबंधन की व्यवस्था सतत् है। यह समूह तथा व्यक्तियों दोनों से संबंधित है। यह सभी प्रकार तथा सभी स्तरों के कर्मचारियों की व्यवस्था करता है। यह सभी संस्थाओं में निहित होता है। इसमें व्यवस्था के सभी कार्यात्मक क्षेत्रों की देखरेख किया जाता है। इच्छित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए लोगों के इच्छित सहयोग को प्राप्त करने का कार्य भी सुचारू रूप से किया जाता है।
3. मानव संसाधन प्रबंधन का उद्देश्य मानव संसाधनों की प्राप्ति और उनका प्रभावशाली उपयोग करना, इच्छित क्रियाशील संबंध की स्थापना तथा उन्हें बनाए रखना, संस्था के वैयक्तिक तथा सामूहिक लक्ष्यों का एकीकरण, व्यक्तियों तथा समूहों के रूप में मानव संसाधनों का विकास करना, वैयक्तिक आवश्यकताओं की पहचान तथा उन्हें पूर्ण करना, प्रतिभा को बचाए रखने के लिए बेहतर मानवीय संबंध बनाए रखना और संस्था के सामाजिक तथा वैधानिक उत्तरदायित्वों की आपूर्ति करना है।
4. मानव संसाधन प्रबंधन के प्रबंधकीय कार्य
 - नियोजन
 - संचालन
 - स्टाफिंग
 - निर्देशन
 - नियंत्रण

मानव संसाधन प्रबंधन के संचलनात्मक कार्य

- मानव संसाधन नियोजन
- भर्ती और चयन
- प्रशिक्षण तथा विकास
- पारितोषिक व्यवस्था
- एकीकरण तथा अनुरक्षण



टिप्पणियाँ

16.2

1. सभी देशों में पर्यटन को नौकरियाँ निर्मित करने, विदेशी विनिमय अर्जित करने और विकास कार्यों को बढ़ाने की ओर प्रोत्साहित किया जा रहा है। पर्यटन के प्रत्येक क्षेत्र में प्रशिक्षण हेतु विशेष सावधानी की आवश्यकता होती है। इसमें मानव संसाधनों के विकास में उचित योजना और विकास की आवश्यकता होती है। पर्यटन मानव संसाधन से अभिन्न रूप में मिला हुआ है। लोगों की सहायता के बिना कोई भी पर्यटन गतिविधि संभव नहीं है। पर्यटन से अभिप्राय किसी भी स्थान पर पर्यटकों को पथप्रदर्शक, यात्रा एजेंट, होटल की सुविधा, मनोरंजन आदि गंतव्य स्थान पर प्रदान की जा रही सेवाओं से है। पर्यटक अनुभवों का क्रय कर रहा है और सेवाओं की गुणवत्ता का लाभ उठा रहा है। यह सेवा के उत्पादन तथा सुपुर्दगी में सम्मिलित लोगों के निष्पादन में दिखाई देता है। ऐसी सेवाओं के संचालन में शालीनता और क्षमता पर बल दिया जाता है और यह माना जाता है कि पर्यटन में सेवा, आनंद तथा प्रभावी संप्रेषण सहित ज्ञान और सूचना से संयोजित होती है। पर्यटक का अनुभव पर्यटक के संपर्क में आने वाले लोगों तथा मानव संसाधन द्वारा प्रस्तुत की गई सेवाओं पर निर्भर करता है। इस संबंध में सभी स्तरों पर श्रेष्ठता को प्राप्त करने के लिए पर्यटन के विषयों में प्रकृति, निर्धारक और सेवा की गुणवत्ता संबंधी समस्या क्षेत्र स्पष्ट रूप से मानव संसाधनों में मुख्य भूमिका निभाते हैं।
2. पर्यटन उद्योग में मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका रोजगार निर्माण तथा प्रशिक्षण को सुनिश्चित करने में है जो आर्थिक विकास और विदेशी विनिमय आय की वृद्धि में सहायक है। यह पर्यटन उद्योग के सभी क्षेत्रों जैसे सत्कार, वार्तालाप, व्यवहार, साहसिक पर्यटन, पारिस्थितिकी पर्यटन में प्रशिक्षित कर्मचारियों को तैयार करके सर्वाधिक कुशल तरीकों से पर्यटकों को सेवाएँ प्रदान करने में सहायक है।

16.3

1. मानव संसाधन योजना की आवश्यकता इसीलिए पैदा हुई क्योंकि यह उपलब्ध मानव संसाधनों के अनुकूलतम उपयोग, मानव संसाधन आवश्यकताओं का निर्धारण, आवश्यक मानव संसाधनों की उपलब्धता को सुनिश्चित करने और भावी कौशल आवश्यकताओं का अनुमान लगाती है जिसे प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रमों के आधार हेतु प्रस्तुत किया जाता है।



टिप्पणियाँ

2. मानव संसाधन योजना की प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण सम्मिलित हैं-
 - वर्तमान मानव संसाधन और भावी व्यवसायिक आवश्यकताओं का आकलन
 - मानव शक्ति की माँग का पूर्वानुमान
 - मानव शक्ति की आपूर्ति का पूर्वानुमान
 - माँग और आपूर्ति में सामंजस्य स्थापित करना
 - कार्य योजना
 - मानव शक्ति के बाहरी स्रोतों का दोहन

16.4

1. भर्ती के स्रोतों को व्यापक रूप इस प्रकार है-

आंतरिक स्रोत: इन स्रोतों के अंतर्गत स्थानांतरण, पदोन्नति, नौकरी से मुक्ति, पदावनति आदि के आधार पर संस्था के भीतर सशक्त अभ्यर्थियों की पहचान करना सम्मिलित है।

बाहरी स्रोत: कर्मचारी त्यागपत्रों, सेवानिवृत्ति, मृत्यु, पदच्युति आदि के परिणामस्वरूप रिक्त पदों में बढ़ती होती है जिसे बाहरी स्रोतों जैसे विज्ञापन देकर, कैंपस नियुक्ति कार्यक्रमों, रोजगार एजेंसियों, संबंधों, ठेकेदारों, सलाहकारों और अन्य संस्थाओं से स्थानांतरण या प्रतिनियुक्ति द्वारा भरा जाता है।

2. चयन प्रक्रिया के चरण
 - I. औपचारिक आवेदन पत्र
 - II. जाँच
 - III. साक्षात्कार
 - IV. संबंधों की जाँच
 - V. शारीरिक जाँच
 - VI. विश्लेषण और निर्णय

मानव संसाधन प्रबंधन-II



टिप्पणियाँ

हवाई और स्थलीय यातायात, आतिथि सत्कार क्षेत्र के प्रशिक्षण और विकास पर्यटन उद्योग में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। मानव शक्ति का प्रशिक्षण और विकास मानव संसाधन प्रबंधन का अति महत्वपूर्ण पक्ष है जो संगठन को प्रभावी बनाता है। पर्यटन उद्योग में जहाँ प्रशिक्षण और विकास का मुख्य केंद्र लोगों का आपसी संपर्क है, वहीं प्रशिक्षण और विकास किसी भी कर्मचारी को किसी एक कार्य क्षेत्र में अधिक-से-अधिक ज्ञान और अभ्यास के माध्यम से उसकी क्षमता और प्रभावशीलता को बढ़ाने में सहायता करते हैं। प्रशिक्षण का किसी भी कर्मचारी में विशेष कौशल, योग्यता और ज्ञान स्थापित करने में अत्यधिक महत्व है।

प्रशिक्षण और विकास लक्ष्यों को प्राप्त करने और अधिक लाभ कमाने में प्रमुख भूमिका निभाते हैं तथा वर्तमान प्रतिस्पर्धात्मक विश्व में वे किसी संस्था की छवि को भी बेहतर बनाते हैं। प्रशिक्षण और विकास किसी भी संगठन में मानव संसाधन विभाग को अधिक सफल बनाते हैं।



उद्देश्य

इस पाठ के अध्ययन के पश्चात आप :

- प्रशिक्षण का अर्थ बताकर, प्रशिक्षण और विकास में अंतर कर सकेंगे;
- प्रशिक्षण और विकास की अवधारणा और तरीकों को स्पष्ट कर सकेंगे; तथा
- क्षतिपूर्ति अथवा पुरस्कार देने के सिद्धांतों की पहचान एवं उनका निर्धारण कर सकेंगे।

17.1 प्रशिक्षण

निरंतर सीखने की प्रक्रिया को प्रशिक्षण के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसमें कोई कर्मचारी ज्ञान और कौशल प्राप्त करके अपने विचार और व्यवहार को बेहतर बना सकता है।



टिप्पणियाँ

प्रशिक्षण और विकास में आधारभूत अंतर निम्नलिखित है-

- प्रशिक्षण, कर्मचारी को अपनी वर्तमान भूमिका में अधिक प्रभावी और दक्ष बनने में सहायता करता है।
- विकास कर्मचारी के सकल व्यक्तित्व को बेहतर बनाने में सहायता करता है जिससे कि वह भविष्य में सौंपे जाने वाले कार्यों तथा संकटपूर्ण स्थितियों से निपटने के लिए बेहतर तरीके से तैयार हो सके।

17.2 प्रशिक्षण और विकास

प्रशिक्षण

“यदि आप एक वर्ष के लिए योजना बनाना चाहते हैं तो बीज रोपिए, यदि एक दशक के लिए लिए योजना बनाना चाहते हैं तो वृक्षारोपण कीजिए और यदि जीवनकाल के लिए योजना बनाना चाहते हैं तो मनुष्यों का विकास कीजिए।” मानव संसाधनों के प्रशिक्षण के महत्व को यह चीनी कहावत दर्शाती है। प्रत्येक संगठन को अपनी गतिविधियाँ चलाने के लिए अच्छे अनुभवी और प्रशिक्षित लोगों की आवश्यकता होती है। बहुत सतर्क चयन के बावजूद भी प्रशिक्षण की आवश्यकता समाप्त नहीं होती, क्योंकि लोग विशेष परिस्थितियों के अनुरूप ढले हुए नहीं होते तथा अपने काम को ढंग से नहीं कर पाते। अतः कर्मचारियों के कौशल स्तर को ऊँचा उठाने के साथ-साथ उनकी क्षमता और ग्रहण करने की इच्छा को बढ़ाना बहुत आवश्यक है। चूँकि कार्य जटिल होते जा रहे हैं, अतः प्रशिक्षण का महत्व भी बढ़ गया है। ऐसे अस्थिर और जटिल कारोबारी वातावरण में तेजी से हो रहे परिवर्तनों ने संगठनों पर अपने उत्पादों, सेवाओं, कार्यों और कौशलों को पुनः नए ढंग से अपनाने (नवीनीकरण) का दबाव निर्मित किया है। ऐसी स्थिति में प्रशिक्षण और विकास केवल वांछित गतिविधि ही नहीं है, अपितु एक ऐसी गतिविधि है जिसके लिए संगठनों को अपने संसाधन लगाने चाहिए ताकि इसकी प्रभावी कार्यशक्ति बनी रहे।

प्रशिक्षण और विकास किसी संगठन के नियोजित प्रयास का परिणाम होता है जो कार्य निर्वहन में कर्मचारियों की सहायता करता है। प्रशिक्षण को प्रायः निचले स्तर के कर्मचारियों अथवा तकनीकी कामगारों के सीखने-सीखाने की प्रक्रिया के रूप में देखा जाता है कि वे अपने वर्तमान कार्य कैसे करें? दूसरी तरफ़ विकास का संबंध प्रायः पेशेवर कर्मचारियों और प्रबंधकों को ऐसे कौशल सिखाने से होता है जो उन्हें वर्तमान और भावी कार्यों को करने में सहायक हो सकें। प्रशिक्षण सीखने का एक ऐसा अनुभव है जो कर्मचारी में स्थायी परिवर्तन लाकर उसकी कार्य-योग्यता को बेहतर बनाता है। इसके द्वारा कर्मचारियों के ज्ञान, काम करने के तरीके तथा काम के प्रति उनके दृष्टिकोण में परिवर्तन ला कर उनके कौशल, ज्ञान, विचार और व्यवहार में परिवर्तन लाया जाता है। कर्मचारी प्रशिक्षण एक ऐसी प्रक्रिया है जहाँ लोग अपने कार्यों को प्रभावशाली ढंग से करने के लिए कौशल, ज्ञान, मनोभाव और व्यवहार को सीखते हैं। यह एक अल्पकालिक प्रक्रिया है जिसमें किसी विशेष उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कौशल सिखाने की व्यवस्थित और संगठित प्रक्रिया को अपनाया जाता है। इसका संबंध तकनीक, यांत्रिक अथवा सेवा क्रियाकलापों से संबद्ध निर्देशों से है।

17.2.1 प्रशिक्षण की आवश्यकता और उद्देश्य

प्रत्येक प्रकार के संगठन में कर्मचारियों के कार्य निर्वहन को सुधारने के लिए प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। पर्यटन उद्योग की विविधता पर्यटन उत्पादों, सेवाओं के नियोजकों और विकासकर्ताओं पर मानव संसाधन के नियोजन और विकास का अतिरिक्त दायित्व डालती है। भारत में मानव संसाधनों के विकास से अधिक ध्यान पर्यटन के ढाँचे के विकास की ओर दिया जाता है। पर्यटन उद्योग के विविध विभागों में हमें प्रशिक्षित मानव शक्ति की आवश्यकता है जो पर्यटन ढाँचे को संभाल सके तथा पर्यटकों की सेवा कर सके। इसका आधार केवल होटल और टिकटों के प्रबंध के बजाय व्यापक होना चाहिए, जिसमें विभिन्न विभागों और सेवाओं को शामिल किया गया हो। सबसे आधारभूत और निरीक्षण कर्मचारियों के प्रशिक्षण पर विशेष बल दिया जाना चाहिए क्योंकि उनका पर्यटकों के साथ सीधा संपर्क होता है। कौशल-संवर्द्धन और उसका पुनः संवर्द्धन पर्यटन क्षेत्र की सफलता की कुंजी है और सभी मानव संसाधनों को नवीनतम जानकारी भी होनी चाहिए। उदाहरण के लिए टिकट एजेंट को किरायों की तथा एयर लाइन्स के निश्चित मार्गों की जानकारी होनी चाहिए जिसके बिना वह टिकट काउंटर को नहीं संभाल सकता। प्रशिक्षण केवल वर्तमान कार्यों को चलाने तथा बेहतर बनाने के लिए ही नहीं दिया जाना चाहिए अपितु कर्मचारियों को भावी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए भी तैयार किया जाना चाहिए।

किसी पर्यटन संगठन में प्रशिक्षण कार्यक्रम का उद्देश्य निम्नलिखित उद्देश्यों की पूर्ति करना होता है-

- कर्मचारियों को उनकी पहली नियुक्ति, स्थानांतरण और पदोन्नति के लिए तैयार करना।
- कर्मचारियों को पर्यटन क्षेत्र के नवीनतम सिद्धांतों, प्रौद्योगिक चुनौतियों और प्रतिस्पर्धा के बारे में सूचित रखना। कार्य में बदलती जरूरतों को पूरा करने के लिए तैयार करना।
- अधिक जिम्मेदारी के पदों पर काम करने के लिए सक्षम अधिकारियों को तैयार करना।

एक स्वस्थ और वैज्ञानिक प्रशिक्षण योजना की आवश्यकता उत्पन्न होती है, क्योंकि अनुभव स्पष्ट दर्शाते हैं कि सुनियोजित और सुव्यवस्थित प्रशिक्षण कार्यक्रमों से निम्नलिखित लाभ होते हैं-

- समग्र कार्यकुशलता, कार्य निष्पादन और उत्पादकता में सुधार
- उत्पादित वस्तुओं और सेवाओं की मात्रा और गुणवत्ता में सुधार
- संसाधनों का किफायती प्रयोग जिससे उत्पादन-लागत में कमी आए
- कर्मचारियों के मनोबल, प्रतिबद्धता और कार्य-संतुष्टि में सुधार
- दुर्घटनाओं, अपव्यय, खराबी तथा मशीनों और यंत्रों की क्षति में कमी
- श्रमिकों की अनुपस्थिति और काम छोड़ने में कमी
- सीखने और योजना बनाने में कम समय तथा निरीक्षण के बोझ में कमी
- कर्मचारियों को कार्य करने के नए तरीकों और कार्य संबंधों में आते बदलावों की स्वीकृति
- कर्मचारी की व्यक्तिगत प्रगति और पदोन्नति की संभावनाओं में सुधार
- ग्राहक सेवा में सुधार



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

17.2.2 प्रशिक्षण की प्रक्रिया

प्रशिक्षण प्रयास में प्रायः सभी मानव संसाधनों, व्यावसायियों और प्रबंधकों को मिला कर निम्नलिखित तीन पक्षों का ध्यान रखा जाता है। इसके अतिरिक्त प्रक्रिया के विभिन्न पक्षों में सहायता प्राप्त करने के लिए बाहरी सलाहकारों को शामिल किया जाता है।

- I. प्रशिक्षण-प्रक्रिया का प्रारंभ प्रशिक्षण की आवश्यकता के आकलन से होता है। इसमें प्रशिक्षण आवश्यकताओं को पहचानना, प्रशिक्षण उद्देश्य निश्चित करना और प्रशिक्षण कार्यक्रम के परिणामों के मूल्यांकन के मापदंड विकसित करना शामिल है। इसमें कर्मचारियों द्वारा संगठन की प्रशिक्षण-आवश्यकताओं तथा उन कार्यों को प्रभावशाली ढंग से करने का विश्लेषण भी शामिल किया जाता है।
- II. प्रक्रिया का अगला भाग है- क्रियान्वयन इसमें प्रशिक्षण के तरीके निर्धारित करना, प्रशिक्षण-सामग्री तैयार करना और वास्तव में प्रशिक्षण देना शामिल होता है।
- III. प्रशिक्षण-प्रक्रिया का अंतिम भाग है- प्रशिक्षण के परिणामों के आकलन पक्ष में तय किए गए मापदंडों के आधार पर मूल्यांकन। प्रशिक्षण का मूल्यांकन प्रशिक्षण के प्रतिभागियों की प्रतिक्रियाओं के मूल्यांकन से, वास्तविक प्रशिक्षण की परीक्षा लेकर आकलन करने से और दिए गए कार्यों के वास्तविक परिणामों के मापन द्वारा किया जा सकता है।

प्रशिक्षण के उपर्युक्त पक्षों पर नीचे विस्तार से चर्चा की गई है।

17.2.3 प्रशिक्षण आवश्यकताओं का आकलन

एक प्रभावी प्रशिक्षण-प्रक्रिया का प्रारंभ आवश्यकता के सही आकलन से होता है जिससे प्राप्त किए जाने वाले अधिगम की पहचान की जा सके। यह कुछ ऐसे प्रश्नों के उत्तर माँगता है जैसे :

- (1) क्या प्रशिक्षण की आवश्यकता है?
- (2) प्रशिक्षण की कहाँ आवश्यकता है?
- (3) किस प्रकार के प्रशिक्षण की आवश्यकता है? प्रशिक्षण-आवश्यकताओं को पहचानने के लिए प्रायः निम्नलिखित विश्लेषण किया जाता है :

1. **संगठनात्मक विश्लेषण** : इसमें संगठनात्मक ढाँचे, उद्देश्यों, इसके मानव संसाधनों तथा भविष्य में किस प्रकार के प्रशिक्षण की आवश्यकता होगी, को पहचानने के लिए भावी योजनाओं का सकल विश्लेषण होता है। इसमें संगठन के अल्पकालिक और दीर्घकालिक उद्देश्यों का परीक्षण करना होता है तथा उन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए प्रशिक्षण निवेश का आकलन भी करना होता है। उचित संगठनात्मक विश्लेषण के लिए पर्याप्त मानव संसाधन उपलब्ध हैं या नहीं, उनका कार्य आवश्यक मापदंडों के अनुरूप होता है या नहीं और वर्तमान संगठनात्मक वातावरण कार्यों को पूरा करने में सहायक है या नहीं, इन सभी प्रश्नों का उत्तर के रूप में विश्लेषण किया जाता है।
2. **कार्य-विश्लेषण** : कार्य तथा उसकी विभिन्न स्थितियों का विश्लेषण कार्य को अपेक्षित मानकों के अनुरूप करने के लिए आवश्यक कौशल और प्रशिक्षण को दर्शाएगा। प्रत्येक कार्य के लिए मानदंड निश्चित किया जाता है ताकि कार्य को वांछित परिणाम और गुणवत्ता के

अनुरूप किया जा सके। कार्य करने के तरीके और घटकों को भी सही ढंग से निर्मित करना होता है। कार्य-विश्लेषण का मुख्य उद्देश्य कार्य की प्रकृति के संबंध में सभी उपलब्ध सूचनाओं को प्राप्त करना, उसके अवयवों और कार्य करने के मानदंडों निश्चित करना होता है। यह जानकारी कर्मचारी प्रशिक्षण कार्यक्रम को तैयार करने, आवश्यक नई जानकारी अथवा कौशल को निर्धारित करने और वर्तमान जानकारी अथवा कौशल में सुधार की ज़रूरत को समझने में उपयोगी होती है।

- 3. मानव शक्ति-विश्लेषण :** संगठन की सकल मानव शक्ति के वातावरण का ध्यान से विश्लेषण करना होता है। इसमें संगठन के आंतरिक परिवेश का विस्तृत विश्लेषण, संगठन से संबंधित क्षेत्र के परिवेश का विश्लेषण (जैसे सरकारी, सार्वजनिक क्षेत्र, निजी क्षेत्र इत्यादि) तथा संगठन के कर्मचारी प्रशिक्षण की आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाली पूरी अर्थव्यवस्था के परिवेश का विश्लेषण करना शामिल होता है। अपनी मानव शक्ति के कौशल; जैसे- उनकी शिक्षा, अनुभव तथा कार्य करने का ब्यौरा रखने वाला संगठन अपनी मानव शक्ति का विश्लेषण करवा सकता है और अपनी भावी आवश्यकताओं को देखकर प्रशिक्षण योजनाएँ बना सकता है।



टिप्पणियाँ

17.2.4 प्रशिक्षण के तरीके

प्रशिक्षण तरीकों को विविध प्रकार से विकसित किया गया है। उनमें से किसी एक अथवा दो का संगठन द्वारा प्रयोग किया जा सकता है। प्रशिक्षण का कोई एक तरीका सभी स्थितियों के लिए उचित नहीं होता। प्रशिक्षण-कार्यक्रम और तकनीक के चयन के मामले में अनेक प्रकार के तरीके सोचे जाने चाहिए। सबसे उपयुक्त तरीके का चुनाव संगठन के आकार, प्रशिक्षण के लिए उपलब्ध समय और धन, कार्य की आवश्यकताओं, प्रशिक्षित किए जाने वाले लोगों के स्तर तथा सीखे जाने वाले कौशल इत्यादि पर निर्भर करता है। संगठनों द्वारा प्रयोग किए जाने वाले सबसे अधिक लोकप्रिय तरीकों को या तो 'कार्य करते हुए' अथवा 'कार्य से अलग' प्रशिक्षण के रूप में वर्गीकृत किया जाता है।

17.2.5 'कार्य करते हुए' प्रशिक्षण के तरीके

इन तरीकों के अंतर्गत 'करके सीखने' के सिद्धांत को प्रयोग में लाया जाता है। इन तरीकों का संक्षिप्त वर्णन नीचे किया गया है।

- 1. 'कार्य करते हुए' प्रशिक्षण :** कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण का यह तरीका सबसे अधिक प्रयोग में लाया जाता है। ऐसा प्रशिक्षण कर्मचारी को वास्तविक कार्यस्थल पर रखता है। यह नियमित कार्य समय में करके सीखने का तरीका है। प्रायः किसी अधिक अनुभवी कर्मचारी, निरीक्षक अथवा विशेष प्रशिक्षणदाता को नए कर्मचारियों को कार्य की अंदर-बाहर की सब बातों को सिखाने का काम सौंप दिया जाता है। कार्य करते हुए सीखने के प्रशिक्षण की कमियाँ हो सकती हैं- कम उत्पादन तथा कर्मचारी द्वारा कौशल सीखने में होने वाली गलतियाँ। त्रुटियों को रोकने के लिए संगठन में ही प्रशिक्षकों को प्रशिक्षण देने की योजना को विकसित किया जाता है।



टिप्पणियाँ

2. **प्रशिक्षुता** : कौशलयुक्त कार्यों में जाने के इच्छुक लोगों के लिए प्रायः नियुक्ति से पूर्व प्रशिक्षु प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। इस प्रकार के प्रशिक्षु कार्यक्रम में प्रशिक्षु को किसी कुशल कर्मचारी के निर्देशन में रखा जाता है। यह तरीका क्राफ्ट, कारोबार और तकनीकी क्षेत्रों के लिए उपयुक्त है, विशेषतः तब जब किसी कार्य में निपुणता प्राप्त करना तुलनात्मक दृष्टि से लंबे प्रशिक्षण काल का परिणाम होती है जैसे - पैटर्न डिजायनर, टूरिस्ट कोच ड्राइवर। प्रशिक्षु योजना में व्यावहारिक प्रशिक्षण और सैद्धांतिक प्रशिक्षण भी बहुत सफल होता है।
3. **प्रदर्शन और उदाहरण** : इसमें प्रशिक्षक स्वयं कार्य करके दिखाता है कि किसी कार्य को कैसे करना चाहिए? इसमें प्रशिक्षक क्रमवार तरीकों से स्पष्ट करते हुए बताता है कि क्यों, कैसे और क्या कर रहा है? प्रायः प्रदर्शन को भाषण, चित्रों, लिखित सामग्री, परिचर्चा इत्यादि के साथ प्रस्तुत किया जाता है।
4. **कार्य-परिवर्तन** : इस तरीके में कर्मचारी को विभिन्न कार्यों पर लगाया जाता है ताकि उसे संगठन की कार्य प्रणाली का व्यापक ज्ञान प्राप्त हो सके। इस तरीके से कामगार एक कार्य से दूसरे कार्य में जाकर नए कौशल सीखता है। इससे संगठन को अपने कर्मचारियों को पदोन्नति के लिए प्रशिक्षित करने में सहायता मिलती है जो संगठन के भीतर ही भर्ती के एक स्रोत के रूप में काम करता है। इस प्रकार के प्रशिक्षण से संगठन में बहु-कौशल कर्मचारी तैयार होते हैं।

17.2.6 'कार्य से अलग' प्रशिक्षण

कार्य से अलग प्रशिक्षण के लिए आवश्यक स्थान-संगठन का कक्ष, संगठन के स्वामित्व में कोई बाहरी स्थान, कोई शैक्षिक संस्थान अथवा एसोसिएशन, जो संगठन का भाग न हो, हो सकता है। 'कार्य से अलग' प्रशिक्षण में शामिल कुछ प्रमुख तरीके निम्नलिखित हैं-

1. **भाषण** : किसी विषय पर किसी विशेषज्ञ द्वारा एक उत्कृष्ट भाषण अधिक श्रोताओं तक अपनी जानकारी पहुँचाता है। बड़े समूह को कम समय में प्रशिक्षित करने के लिए भाषण विधि का प्रयोग किया जा सकता है। तकनीकी अथवा जटिल प्रकृति के विशेष ज्ञान को देने के लिए यह तरीका अनिवार्य है। भाषणों के पूरक के रूप में चर्चाओं, फ़िल्म-प्रदर्शनों तथा केस स्टडीज़ इत्यादि का भी प्रयोग किया जाता है।
2. **रोल प्ले** : प्रायः ऐसे भाषणों में इसका प्रयोग किया जाता है जहाँ प्रशिक्षु ग्राहक अथवा पर्यटक की विशिष्ट भूमिका का निर्वहन करते हैं। प्रशिक्षुओं को मानवीय व्यवहार की काल्पनिक परिस्थितियों के साथ निपटना होता है; जैसे- ग्राहक शिकायतों को देखना इत्यादि। जब अनुभवों और भावनाओं के साथ होने वाले बदलावों का अध्ययन करना उद्देश्य होता है तो यह प्रशिक्षण का प्रभावशाली तरीका है। यह अपने और दूसरों के व्यवहार के प्रति अंतर्दृष्टि विकसित करने में सहायक होता है। यह तरीका कर्मचारियों को अतिथियों के साथ बात करने में तथा चुनौती को बेहतर तरीके से स्वीकार करने में आत्मविश्वास प्रदान करता है।
3. **प्रकोष्ठ प्रशिक्षण** : सामान्यतया इस तरीके का प्रयोग तब किया जाता है जब संस्था का विकास तीव्रतर हो रहा हो और बड़ी संख्या में कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना हो। इस तरीके

के अंतर्गत नए कामगारों को संगठन के स्थान पर ही स्थित अलग कमरे में लगी विशेष मशीनों अथवा उपकरणों पर विशेष कार्यों के लिए प्रशिक्षित किया जाता है। किसी अनुभवी व्यक्ति को प्रशिक्षण का कार्य सौंपा जाता है। प्रायः इसका प्रयोग बैंक टैलर्स, निरीक्षकों, एयर लाइन टिकट देने वालों इत्यादि के लिए प्रशिक्षण देने हेतु किया जाता है।

4. **अनुकरण** : यह प्रकोष्ठ प्रशिक्षण का ही विस्तार है। अनुकरण का प्रयोग ऐसे भौतिक उपकरणों के माध्यम से प्रशिक्षण देने के लिए किया जाता है जो कुछ हद तक उन वास्तविक उपकरणों के साथ मिलते-जुलते होते हैं जिन पर वास्तव में कार्य किया जाना है। ऐसे तरीकों का प्रयोग प्रायः तब किया जाता है जब किसी कारणवश वास्तविक उपकरण पर कार्य कर पाना संभव न हो अथवा जब वास्तविक उपकरणों की कीमत बहुत अधिक हो। ऐसी तकनीक बहुत सस्ती होती है क्योंकि इन्हें बार-बार प्रयोग किया जा सकता है।
5. **सम्मेलन ओर परिसंवाद** : इसमें आपसी समस्याओं पर चर्चा की जाती है और प्रतिभागी समस्याओं से निपटने के बेहतर तरीके खोजने के लिए अपने विचार और अनुभवों को साझा करते हैं। यह समस्याओं और मुद्दों का विश्लेषण करने तथा उन्हें अलग-अलग दृष्टिकोण से परखने का बेहतर तरीका है। यह तरीका सैद्धांतिक ज्ञान विकसित करने, मतांधता को कम करने, मनोवृत्ति में सुधार लाने तथा अमूल्य जानकारी को आपस में साझा करने में सहायक होता है।
6. **किसी मामले पर चर्चा** : यहाँ किसी वास्तविक अथवा काल्पनिक व्यापार-समस्या अथवा स्थिति से निपटने के लिए किसी समूह अथवा सदस्यों की समझ को प्रस्तुत किया जाता है तथा उन्हें प्रस्तुत समस्या को पहचानने के लिए कहा जाता है। वे इन समस्याओं से निपटने के वैकल्पिक तरीके सुझाते हैं, उनमें से प्रत्येक का विश्लेषण करते हैं, उनकी अनुकूलता का तुलनात्मक अध्ययन करके सर्वश्रेष्ठ विकल्प चुनते हैं। प्रशिक्षक केवल चर्चा को दिशा देता है। इस तरीके से समस्या समाधान और विश्लेषणात्मक योग्यता को प्रोत्साहन मिलता है। यह खुले दिमाग, धैर्य से सुनना और दूसरों के विचारों को सम्मान देने को प्रोत्साहित करता है।
7. **नियोजित शिक्षण** : इस तरीके में कदम-दर-कदम ज्ञान के अंशों को शामिल किया जाता है, प्रत्येक अंश पहले वाले अंश पर निर्मित होता है तथा प्रशिक्षु के ज्ञान को जानने/परखने तथा उसे क्रम से प्रस्तुत करने का तरीका शामिल होता है। प्रश्नों को एक निश्चित क्रम में पूछा जाता है तथा तुरंत ही उत्तर के सही अथवा गलत होने के संकेत दिए जाते हैं। इस कार्यक्रम को किसी पुस्तक, मैनुअल अथवा शिक्षण सहायक सामग्री के साथ चलाया जा सकता है। इस तरीके को प्राथमिक रूप से तथ्यात्मक ज्ञान के लिए प्रयोग किया जाता है; जैसे- गणित, भौतिकी इत्यादि।



टिप्पणियाँ



क्रियाकलाप 17.1

एक विदेशी अतिथि हवाई अड्डे पर पहुँचा। उसने किसी ट्रेवल एजेंसी के साथ पहुँचने के बाद की पूर्व व्यवस्था कर रखी थी; जिसमें हवाई अड्डे से लेना, होटल में ठहराना और शहर में दर्शनीय



टिप्पणियाँ

स्थल दिखाना शामिल थे। पर्यटन एजेंसी में अव्यवस्था के कारण कोई भी उसे लेने एयरपोर्ट नहीं गया। वह अनचाहे लोगों के हाथ में पड़ गया जो उसे शहर में विभिन्न स्थानों पर ले गए। पर्यटक को अपने सारे कीमती सामान और पैसों से हाथ धोना पड़ा। पर्यटन कंपनी के मालिक को अपनी गलती के कारण उसकी क्षतिपूर्ति करनी पड़ी। उसे यह जानकारी मिली कि अधीनस्थ कर्मचारियों ने निश्चित कार्य-प्रणाली का पालन नहीं किया।

प्रत्येक स्तर पर हुई चूक की व्याख्या कीजिए। इस प्रकार की चूक को सही प्रशिक्षण द्वारा कैसे ठीक किया जा सकता है?

17.2.7 प्रशिक्षण का मूल्यांकन

कोई प्रशिक्षण कार्यक्रम उतना ही अच्छा और सफल होता है जितने उसके अपेक्षित परिणाम निकलते हैं और व्यक्ति तथा उसकी संस्था को अपेक्षित लाभ प्राप्त होता है। यह सुनिश्चित करने के लिए कि प्रशिक्षण और विकास के प्रयास वांछित परिणाम दे रहे हैं तथा इन कार्यक्रमों पर खर्च होने वाला बहुमूल्य समय और धन व्यर्थ नहीं जा रहा है, को जानने के लिए इसके मूल्यांकन का प्रावधान होना चाहिए। उद्देश्यों के आधार पर मानदंडों को ध्यान में रखते हुए मूल्यांकन किया जाता है। प्रशिक्षण मूल्यांकन के अधिकांश तरीके निम्नलिखित दो वर्गों के अंतर्गत आते हैं-

1. **प्रतिक्रिया-मूल्यांकन** : भाग लेने वालों अथवा जिन लोगों ने भाग लेने वालों को कार्य करते देखा हो उनकी प्रतिक्रियाओं को जाँचना प्रतिक्रिया मूल्यांकन कहा जाता है। इस तरीके में अनेक विविधताएँ होती हैं। प्रशिक्षण की प्रभावशीलता के बारे में प्रशिक्षुओं, प्रशिक्षकों और प्रबंधकों से उनके विचार पूछे जाते हैं। इसका लक्ष्य यह जानना होता है कि क्या उन्होंने प्रशिक्षण को पसंद किया, क्या इसका लाभ हुआ, क्या प्रतिभागियों ने इसके सिद्धांत और अवधारणाओं को आत्मसात किया, क्या इसके प्रशिक्षुओं का व्यवहार बदला और क्या सुधरे हुए व्यवहार का परिणाम उत्पाद, गुणवत्ता और कम लागत के रूप में प्राप्त हुआ?
2. **परिणाम-मूल्यांकन** : मूल्यांकन का मुख्य उद्देश्य वस्तुतः परिणाम के मूल्यांकन से पूरा होता है। उस वस्तुनिष्ठ मापदंड का संबंध प्रशिक्षण के परिणाम के मापन से होता है। उदाहरण के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम के बाद प्रशिक्षुओं के प्रदर्शन की समीक्षा की जाती है। मूल्यांकन करने के बाद वांछित परिणाम और वास्तविक परिणाम के बीच अंतर के संभावित कारणों को जानने के लिए स्थिति का विश्लेषण किया जाता है। उसके बाद भावी कार्यक्रमों में इन कमियों को दूर करने के लिए कार्यक्रमों को बनाने तथा लागू करने में आवश्यक सावधानियों पर ध्यान दिया जाना चाहिए। इन कार्यक्रमों में संस्था के पैसे, समय और ऊर्जा के रूप में हुए निवेश का संबंधित परिणामों जैसे बढ़ी हुई कार्यक्षमता तथा प्रतिभागी की प्रभावशीलता से न्यायोचित संबंध होना चाहिए।

प्रशिक्षण-मूल्यांकन के मुख्य आयाम निम्नलिखित हैं :

1. **प्रासंगिक कारकों का मूल्यांकन** : प्रशिक्षण की प्रभावशीलता केवल प्रशिक्षण के दौरान की घटनाओं पर ही निर्भर नहीं करती अपितु इस पर भी निर्भर करती है कि प्रशिक्षण के पूर्व क्या घटित हुआ और प्रशिक्षण के औपचारिक समापन के बाद क्या घटित हुआ? इसलिए प्रशिक्षण से पूर्व और प्रशिक्षण के बाद के कार्यों का मूल्यांकन भी किया जाना चाहिए। प्रशिक्षण

पूर्व कार्य में प्रशिक्षण की आवश्यकताओं को सही ढंग से पहचानना, प्रशिक्षण हेतु भेजे जाने के मापदंड तय करता, एक समय पर कितने और किस क्रम में लोग प्रशिक्षण हेतु जाएँगे? यह तय करना, लोगों को प्रशिक्षण में स्वेच्छा से जाने में सहायता करना, प्रशिक्षण में भाग लेने वालों में अपेक्षाएँ जागृत करना इत्यादि शामिल होता है। प्रशिक्षण उपरांत कार्य में संबंधित अधिकारियों को प्रतिभागियों के प्रशिक्षण का उपयोग करने में सहायता करना, उन्हें आवश्यक सहायता प्रदान करना, प्रशिक्षण केंद्रों तथा विभिन्न विभागों के बीच संबंध स्थापित करना इत्यादि शामिल होता है।



टिप्पणियाँ

- 2. प्रशिक्षण-निवेश का मूल्यांकन :** इसमें प्रशिक्षण की विषयवस्तु और उसकी क्रमबद्धता शामिल होती है। इस आकलन में यह शामिल होता है कि क्या प्रशिक्षु वह सब करने में सक्षम है जो उसने कहा है अथवा क्या वह सीखने की इकाई के लक्ष्यों को पूरा कर पाएगा अथवा पूरे प्रशिक्षण के बाद वैसा करने में सक्षम हो जाएगा? यहाँ प्रशिक्षण निवेश के मूल्यांकन में प्रशिक्षण सहायक सामग्री, विषयवस्तु, पर्यावरणीय स्थितियाँ, शिक्षण के प्रारूप इत्यादि को शामिल किया जाता है।
- 3. प्रशिक्षण-प्रक्रिया का मूल्यांकन :** प्रशिक्षण देने वाली संस्था का माहौल, प्रतिभागियों और प्रशिक्षण दाताओं के बीच के संबंध, प्रशिक्षकों की सामान्य प्रवृत्ति और तरीके, प्रशिक्षण के ढंग इत्यादि प्रशिक्षण-प्रक्रिया के महत्वपूर्ण तत्व हैं जिनका मूल्यांकन होना चाहिए। संक्षेप में इसमें प्रशिक्षण के तरीकों का मूल्यांकन किया जाता है।
- 4. प्रशिक्षण-परिणामों का मूल्यांकन :** इसमें किसी प्रशिक्षण-कार्यक्रम की उपलब्धि के महत्व का मूल्यांकन किया जाता है, यद्यपि यह एक जटिल और तकनीकी कार्य है। ज़रूरी नहीं है कि किसी प्रशिक्षण कार्यक्रम के लाभ हमेशा स्पष्ट दिखाई दें और उन्हें तुरंत मापा भी नहीं जा सकता। किसी से यह पूछना कि प्रशिक्षण करने का कोई फायदा हुआ अथवा नहीं, के अलग-अलग उत्तर हो सकते हैं जो इस बात पर निर्भर करेगा कि यह प्रश्न किस से पूछा गया है और कौन-सा मापदंड और ब्योरा प्रयोग किया गया है।



पाठगत प्रश्न 17.1

1. प्रशिक्षण क्या होता है? प्रशिक्षण विभाग के क्या उद्देश्य हैं?
2. किसी कर्मचारी को प्रशिक्षित करने में आप कौन से विभिन्न तरीके प्रयोग कर सकते हैं?
3. किसी प्रशिक्षण कार्यक्रम को बनाने, संचालित करने तथा उसका मूल्यांकन करने में कौन से मुद्दों को ध्यान रखना चाहिए?

17.2.8 विकास

प्रबंधकीय विकास कार्यक्रम किसी प्रबंधक की पूरी क्षमता को प्रशिक्षित और विकसित करने का दीर्घकालिक प्रयास है। ऐसे विकास को जीवन पर्यंत प्रक्रिया समझा जाता है जिसमें प्रबंधक को

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

मानव संसाधन प्रबंधन-II

समग्र कार्यकाल में प्रबंधकीय क्षमता को बढ़ाने के लिए तैयार किया जाता है। 'विकास' शब्द का व्यापक अर्थ है। इसमें 'शिक्षा और प्रशिक्षण' दोनों को शामिल किया जाता है। इसका उद्देश्य व्यक्ति के संपूर्ण व्यक्तित्व को बेहतर बनाना होता है। इस शब्द को अधिकांशतः 'एक्जक्यूटिव्स' के लिए ही प्रयोग किया जाता है। संक्षेप में विकास एक दीर्घकालिक शैक्षिक प्रक्रिया है जिसमें एक व्यवस्थित और सुनियोजित प्रक्रिया का प्रयोग करके प्रबंधकीय व्यक्ति को कौशल विकसित करने हेतु विशेषतः सैद्धांतिक और मानवीय संबंधों के कौशल को विकसित करने हेतु बार-बार सहायता प्रदान की जाती है।

प्रशिक्षण और विकास में कुछ महत्वपूर्ण अंतर निम्नलिखित हैं :

आधार	प्रशिक्षण	विकास
कवरेज	काम करने वाले कामगार	कार्यकारी/प्रबंधक
उद्देश्य	व्यक्ति के विशिष्ट कौशल को विकसित करना	व्यक्ति के संपूर्ण व्यक्तित्व को विकसित करना
प्रक्रिया	एक बार की प्रक्रिया	निरंतर प्रक्रिया
प्रकृति	प्रतिक्रियात्मक प्रक्रिया	क्रियाशील बनाए रखने की प्रक्रिया
पहल	प्रबंधन से	व्यक्ति के स्वयं से
प्रेरणा	बाहरी प्रेरणा का परिणाम	आंतरिक प्रेरणा का परिणाम
केंद्र	व्यक्ति की वर्तमान आवश्यकताएँ	व्यक्ति की भावी आवश्यकताएँ

उद्देश्य

प्रबंधन विकास का संबंध संगठन/संस्था के सभी प्रबंधकों से होना चाहिए। इससे संस्था की उन्नति और विकास होना चाहिए। इसका ध्यान वर्तमान आवश्यकताओं की बजाय भावी आवश्यकताओं पर होना चाहिए। इसको मशीनी परिवर्तन पर आधारित स्थिर स्थानान्तरण के बजाय गतिशील और गुणात्मक होना चाहिए। किसी प्रबंधकीय विकास कार्यक्रम के मुख्य उद्देश्य हैं :

- संगठन/संस्था को पर्यटन व्यवसाय की वर्तमान और भावी ज़रूरतों को पूरा करने के लिए आवश्यक कौशलों से युक्त प्रबंधकों की आवश्यक संख्या उपलब्ध करवाने के प्रति आश्वस्त करना।
- प्रबंधकों को एक व्यक्ति के रूप में उन्नति करने के लिए तथा अधिक जिम्मेदारी संभालने के लिए प्रोत्साहित करना।
- अपने वर्तमान कार्यों में प्रत्येक स्तर पर प्रबंधकों के प्रदर्शन को बेहतर बनाना।
- प्रबंधकों के पूरे कार्यकाल में बेहतर प्रदर्शन को बनाए रखना।

17.2.9 विकास के तरीके

प्रशिक्षण के उपरोक्त सामान्य तरीकों के अतिरिक्त पर्यटन एवं संबंधित संगठनों में प्रबंधक विकास के लिए अनेक विशिष्ट तरीके प्रयोग किए जाते हैं जिनमें अनेक प्रकार की सहायक सामग्री तथा

श्रव्य-दृश्य सामग्री प्रयोग किया जाता है। यहाँ जोर कौशल पर नहीं होता अपितु स्थिति, लोगों और प्रबंधकीय समस्याओं से निपटने पर होता है। विकास की प्रमुख तकनीकों का वर्णन नीचे दिया गया है :

- 1. केस स्टडी :** किसी वास्तविक स्थिति के लिखित विवरण को केस कहते हैं। एक अच्छे केस के माध्यम से वास्तविकता को कक्षा में लाया जाता है ताकि उस पर कक्षा तथा प्रशिक्षक चर्चा कर सकें। किसी केस पर चर्चा के लिए एक योग्य प्रशिक्षक की आवश्यकता होती है जो केस पर बुद्धिमत्तापूर्ण चर्चा एवं विश्लेषण को शुरू कर सके ताकि अर्थपूर्ण अधिगम अनुभव प्राप्त किया जा सके। किसी व्यापक केस में कोई सही उत्तर अथवा साधारण स्पष्टीकरण नहीं होता है। इस तरीके का लाभ सोच में अधिक गहराई लाना, स्थिति की अधिक स्पष्ट धारणा बनाना तथा दूसरों के विचार के लिए अधिक सम्मान और समझ होता है।
- 2. घटना-प्रक्रिया :** यह केस स्टडी का परिष्कृत रूप है। सामान्य केस के तरीके में पूरी समस्या को विद्यार्थी के सम्मुख प्रस्तुत किया जाता है जबकि घटना-प्रक्रिया तरीके में घटना के संक्षिप्त वृतांत से कक्षा में चर्चा को प्रारंभ करने के लिए प्रस्तुत किया जाता है। चर्चा में भाग लेने वाले निर्धारित करते हैं कि शिक्षण से प्रमुख तथ्यों से संबंधित कौन-सी प्रासांगिक जानकारी प्राप्त की जाए ताकि कोई तर्कसंगत हल निकाला जा सके अथवा केस को सुलझाया जा सके। अधिक भावनात्मक भागीदारी के साथ यह विधि प्रतिभागियों को चर्चा में आकर्षित करती है। केस स्टडी तरीके की तुलना में इस विधि का अद्वितीय लाभ होता है, क्योंकि इसमें प्रश्नों के द्वारा सूचनाओं को प्राप्त करने का तरीका है जो सामान्यतया वास्तविक व्यापार-स्थितियों में घटित होता है।
- 3. इन-बास्केट क्रियाएँ (आंतरिक क्रियाएँ) :** यह अनुकरण आधारित प्रशिक्षण-तकनीक है जिसे किसी कार्यकारी को प्राप्त होने वाली मेल, पत्र, पत्रक और रिपोर्टों के ईर्द-गिर्द तैयार किया जाता है जिससे प्रबंधक के वास्तविक कार्य करते हुए उसकी बास्केट (टोकरी) की नकल की जा सके। प्रशिक्षु बास्केट की सामग्री से वैसे ही निपटता है जैसे वह स्वयं कार्य करते हुए निपटता है। प्रायः उसे फीडबैक दिया जाता है ताकि वह अपने परिणामों का मूल्यांकन कर सके। इस तरीके के लाभों की केस स्टडी तरीके के साथ समानता है जिसमें उच्च स्तरीय सहभागिता तथा अंतर्निहित प्रेरणा प्राप्त होती है।
- 4. प्रबंधकीय खेल :** इसके अंतर्गत कक्षा में अनुकरण करने वाली क्रियाएँ हैं जिनमें प्रशिक्षुओं के दल किसी व्यवसायिक स्थिति के मॉडल का उपयोग करके एक दूसरे का मुकाबला करते हुए वांछित उद्देश्य को प्राप्त करने की कोशिश करते हैं। इन खेलों में प्रतिभागियों को अनेक टीमों में बाँटकर किसी समस्या को हल करने के लिए मुकाबला करवाया जाता है तथा समस्या की पूरी जानकारी सभी टीमों को दी जाती है। यह खेल विश्लेषण तकनीक के महत्व को दर्शाता है; जैसे- व्यापक समाधान पाने के लिए गणितीय मॉडलों का प्रयोग करना। प्रतिभागी समस्याओं के विश्लेषण से सीखते हैं तथा बार-बार प्रयास करके समाधान प्राप्त करना सीखते हैं।
- 5. संवेदनशीलता प्रशिक्षण :** इसमें सदस्यों को स्वतंत्र और खुले वातावरण में एक-दूसरे के साथ मिलाया जाता है जिसमें वे स्वयं पर तथा अपने अंतर्क्रियात्मक तरीकों पर चर्चा करते



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

हैं। इस समूह के पास न कोई कार्यक्रम होता है और न ही बाहर से थोपा हुआ कोई कार्य अथवा उद्देश्य। सदस्यों को प्रायः यह बताया जाता है कि वे अपने तथा दूसरों के व्यवहार तथा समूह व्यवहार के बारे में समूह के निरंतर पर्यवेक्षण तथा अनुभवों के विश्लेषण द्वारा काफी सीख सकते हैं। प्रशिक्षक चर्चा के नेता के रूप में व्यवहार नहीं करता है, अपितु समूह के सदस्यों को अपने अनुभवों से सीखने के तरीके खोजने में सहायता करता है। विशेष रूप से इसका लक्ष्य दूसरों के साथ परानुभूति की योग्यता बढ़ाना, सुनने की कला को बेहतर बनाना, अधिक खुलापन बरतना, आपसी अंतर को सहने के लिए अधिक सहनशील बनाना तथा विवाद सुलझाने में बेहतर बनाना होता है।

6. **संप्रेषणीय विश्लेषण** : संप्रेषणीय विश्लेषण मानव व्यवहार को समझने एवं विश्लेषित करने में सहायक होता है। इस अभ्यास में यह माना जाता है कि लोगों की तीन आधारभूत अवस्थाएँ अभिभावक, बच्चे और व्यस्क होती हैं। ये स्थितियाँ दूसरे के साथ शब्दों, आचरण एवं भाव भंगिमाओं के संप्रेषण के दौरान प्रकट होती हैं। संप्रेषण - दो व्यक्तियों के आपस में मिलने पर होने वाला सामाजिक आदान-प्रदान है। दूसरे शब्दों में एक व्यक्ति द्वारा उकसाव प्रदान किया जाता है और दूसरा इस पर अपनी प्रतिक्रिया प्रस्तुत करता है। अतः यह उकसाव (उत्तेजना) प्रतिक्रिया संबंध ही संप्रेषण कहलाता है। व्यक्तिगत अंतर्दृष्टि से संप्रेषण विश्लेषण संशोधित व्यवहार की ओर व्यक्ति को अग्रसर करता है।
7. **अध्ययन के तहत** : अध्ययन के तहत वाले व्यक्ति को वर्तमान में अपने वरिष्ठ साथी की वर्तमान स्थिति के सभी कर्तव्यों और दायित्वों को भविष्य में निभाने के लिए चुना जाता है। इसके माध्यम से एक पूरी तरह प्रशिक्षित व्यक्ति उपलब्ध होगा जो लंबी अनुपस्थिति, बीमारी अथवा सेवानिवृत्ति के अवसर पर विकल्प प्रदान कर सकेगा। अध्ययन के तहत वाले व्यक्ति को प्रायः ऐसा प्रोजेक्ट दिया जाता है जो उस निरीक्षक के कार्य से जुड़ा होता है और जिसके निर्देशन में प्रशिक्षण दिया जाता है।



क्रियाकलाप 17.2

श्री मोहन प्रकाश किसी पाँच सितारा होटल में फ्रंट लाइन के प्रबंधक हैं। उसके प्रबंध निदेशक ने उसके द्वारा रखे गए रिकार्ड्स में अचानक निरीक्षण करने पर अनेक त्रुटियाँ पाईं। अनेक अतिथियों ने उसके विरुद्ध शिकायतें की थी तथा उसके द्वारा किए गए कुल कार्य भी दूसरों से काफी कम था।

1. प्रबंध निदेशक कैसे जान सकता है कि उसके द्वारा किया गया खराब कार्य अपर्याप्त प्रशिक्षण अथवा अन्य कारणों का परिणाम है?
2. यदि जाँच से पता चले कि अपर्याप्त प्रशिक्षण ही इसका कारण है तो किस प्रकार के उपचारात्मक प्रशिक्षण का प्रबंध किया जाएगा?
3. आप कैसे निश्चित करेंगे कि दिए गए प्रशिक्षण से श्रीमोहन प्रकाश का कार्य-निष्पादन बेहतर हुआ है।



पाठगत प्रश्न 17.2

1. पर्यटन विभाग में प्रशिक्षण की ज़रूरत क्यों होती है?
2. 'कार्य करते हुए' प्रशिक्षण के किन्हीं चार तरीकों की गणना करके लिखिए।
3. प्रबंध विकास से कौन-सा उद्देश्य पूरा होता है?
4. प्रबंध विकास के पाँच प्रमुख तरीकों को सूचीबद्ध कीजिए।
5. संवेदनशीलता-प्रशिक्षण से क्या अभिप्राय है?
6. प्रशिक्षण और विकास के बीच क्या अंतर हैं?
7. 'इन बास्केट' अभ्यास-क्रिया से क्या मापा जाता है?

17.3 क्षतिपूर्ति

प्रत्येक प्रबंधक के लिए कर्मचारी-क्षतिपूर्ति एक महत्वपूर्ण मुद्दा है। समय बीतने के साथ क्षतिपूर्ति एक जटिल मुद्दा बन चुका है। सही, नियोजित और विधिवत वेतन प्रणाली आधुनिक प्रबंधन के महत्वपूर्ण पहलुओं में से एक है। प्रत्येक संगठन का यह दायित्व है कि कर्मचारियों को, उनको सौंपे गए कार्यों को पूरा करने में निभाई गई भूमिका और प्रदर्शन के अनुपात में प्रत्येक स्तर पर न्यायोचित वेतन दे। एक समुचित विकसित वेतन व्यवस्था आपके संगठन की ओर आवश्यक योग्यता से युक्त और गुणसंपन्न लोगों को आकर्षित करने, बनाए रखने तथा उसकी ओर प्रेरित वेतन कटौतियों पर भी नियंत्रण करेगी। यह मनोबल और अनुशासन के रखरखाव के लिए, संतुष्ट करने और मानव संसाधनों की पहल के लिए भी महत्वपूर्ण है। प्रबंधन की दृष्टि से वेतन कुल लागत का महत्वपूर्ण अंश है। यह कामगारों की कार्यक्षमता एवं उत्साह को बढ़ावा देता है तथा कर्मचारियों की संगठन के प्रति वफादारी को बढ़ाता है। कर्मचारियों की दृष्टि से वेतन उनकी आय का स्रोत है, उनकी आजीविका का साधन है तथा कामगारों के जीवन-स्तर को बनाए रखने और ऊँचा उठाने का माध्यम है। एक न्यायोचित क्षतिपूर्ति की व्यवस्था का लक्ष्य-कार्य की गुणवत्ता एवं मात्रा को बनाए रखना, यथोचित जीवन-स्तर को सुनिश्चित करना तथा कर्मचारियों में अनुशासन एवं औद्योगिक शांति बनाए रखना होता है। यद्यपि कर्मचारियों को उनके काम पर ध्यान दिए बिना दिया गया अनुचित वेतन उद्योग में आर्थिक जड़ता ले आएगा, अतः वेतन-नीति को इस प्रकार तैयार किया जाना चाहिए कि वह लागत में कमी के उद्देश्य को पूरा कर सके, कार्य-प्रदर्शन की क्षमता को बढ़ाए तथा न्याय के मापदंड के अनुरूप कर्मचारियों के जीवन-स्तर तथा सामाजिक प्रतिष्ठा के लिए आवश्यक एवं पर्याप्त हो।

वेतन प्रशासन का प्रारंभिक बिंदु वेतन-स्तरों का निर्धारण करना होता है। पर्यटन क्षेत्र में कर्मचारी के वेतन के कई अंग होते हैं, जिनमें मूल वेतन, महँगाई भत्ता, मकान किराया, शहरी भत्ता, मूल वेतन में वार्षिक बढ़ोतरी और वार्षिक बोनस के रूप में प्रोत्साहन राशि होती है। मूल वेतन, महँगाई भत्ता तथा वार्षिक बोनस सामान्य कारगारों के क्षतिपूर्ति का एक बड़ा हिस्सा होता है। वैधानिक और गैर वैधानिक संस्थाओं की बड़ी संख्या मूल वेतन, महँगाई भत्ता तथा कामगारों के लिए वार्षिक



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

बोनस को प्रभावित करती है। किसी संस्था का सदस्य होने के नाते कर्मचारी को अनेक प्रकार के अन्य लाभ मिलते हैं जिन्हें प्रायः आवश्यक अथवा सीमांत लाभ कहा जाता है। इनमें मकान किराया भत्ता, अवकाश यात्रा भत्ता, प्रोविडेंट फंड, ग्रेचुएटी, समूह बीमा योजना, पेंशन फंड, कर्मचारी बीमा योजना, दुर्घटना एवं मृत्यु क्षतिपूर्ति, वेतन सहित अवकाश, शिक्षा भत्ता, गृह एवं चिकित्सा लाभ इत्यादि शामिल होते हैं। समय बीतने के साथ इनमें से कुछ तो वैधानिक बन चुके हैं। यह लाभ कर्मचारी को प्रेरित करने तथा संगठन से प्रतिबद्ध रहने के लिए दिए जाते हैं। अनेक मामलों में यह ट्रेड यूनियनों की पहल पर किए गए सामूहिक समझौतों का परिणाम होते हैं।

भारत में पर्यटन संगठन की व्यापकता और अधिकांश मामलों में इसकी असंगठित प्रकृति के कारण संगठन कार्य के मुकाबले में कम वेतन दिया जाता है जिससे इस क्षेत्र में न केवल प्रतिभा का प्रवेश सीमित हो जाता है अपितु निरंतर नौकरी बदलने एवं कमीशन जैसे तरीकों का प्रयोग शुरू हो जाता है। अनेक मामलों में लघु स्तर के कारण पर्यटन का उद्यम एक पारिवारिक शो होता है जिसमें कर्मचारियों को कम वेतन दिया जाता है। इस उद्योग में कम वेतन के कारण कई स्थानों पर पर्यटकों के शोषण की सूचना भी मिलती रहती है। प्रवृत्ति यह बन गई है कि जब टिप और कमीशन काफी अधिक है तो ऊँचे वेतन क्यों दिए जाएँ? ऐसी स्थितियों में अंततः पर्यटन स्थल, संगठन और पर्यटकों को नुकसान पहुँचता है। आज के तीव्र प्रतिद्वंद्विता के युग में इस क्षेत्र में व्यावसायिकता तथा परिणामोन्मुखी प्रवृत्ति की आवश्यकता है।

किसी भी पर्यटन उद्यम की सफलता ग्राहक की अपेक्षा पर खरा उतरने तथा उन्हें संतुष्ट करने की दृष्टि से स्टाफ़ के ज्ञान, कौशल और प्रवृत्ति पर निर्भर करती है। अपने कर्मचारियों में सही प्रकार की वृत्ति विकसित करने तथा गुणवत्तापूर्ण सेवा देने के लिए आपको उन्हें प्रेरित करने के तरीके सोचने होंगे। इसलिए आपको योजना बनाने, ईनाम के रूप में प्रोत्साहन देने तथा क्षतिपूर्ति की प्रभावशाली व्यवस्था विकसित करने में सक्षम होना चाहिए। क्षतिपूर्ति नियोजन का प्राथमिक उद्देश्य नियोक्ता और कर्मचारियों- दोनों के लिए न्यायपूर्ण मानदेय की व्यवस्था निर्मित करना होता है। प्रत्येक वेतन-व्यवस्था को कामगारों (कर्मचारियों), प्रबंधन और समुदाय के हितों के अनुरूप होना चाहिए। एक आदर्श क्षतिपूर्ति योजना में कामगारों को अपनी आदत के अनुसार जीवन स्तर बनाए रखने में सक्षम बनाना चाहिए तथा उनके परिवारों को एक अच्छा जीवन जीने योग्य बनाना चाहिए। उद्योग की क्षमता के मुताबिक; प्रतिभाशाली कामगारों को उनकी अतिरिक्त प्रतिभा के लिए लाभ देने की योजना बनाना, अच्छा काम करने वालों को प्रोन्नत करना; बेहतर कारीगरी, तुरंत निष्पादन को स्थिर बनाए रखना, परंतु बदलती परिस्थितियों के अनुरूप समायोजन को स्वीकार करने के लिए लचीला रवैया रखना, संस्था के बजट के अनुकूल होना, सुनिश्चित करना कि संस्था आवश्यक स्टाफ़ की भर्ती कर सके, अच्छे प्रदर्शन करने वालों को ईनाम देना, समान कार्य के लिए न्यायोचित वेतन, भिन्न ग्रेड और स्थितियों के लोगों की शैक्षिक, व्यवसायिक और अन्य योग्यता के लोगों को न्याय प्राप्त होना चाहिए। इसको प्रदर्शन (काम) का पुरस्कार कहा जाता है।

17.3.1 क्षतिपूर्ति निर्धारित करने वाले कारक

तर्कपूर्ण क्षतिपूर्ति-नीति का निर्धारण न केवल न्याय और कार्य की कीमत के आंतरिक मामलों पर निर्भर करता है अपितु यह अर्थव्यवस्था और समाज के वृहद् मुद्दों पर भी निर्भर करता है।

पर्यटन क्षेत्र में किसी फर्म की क्षतिपूर्ति-नीति को चलाने के लिए लाभकारिता, पर्यटकों को चुस्त सेवा प्रदान करना, कामगारों के साथ अच्छे संबंध, मानव संसाधनों का सदुपयोग, कार्य की श्रेष्ठ गुणवत्ता, कामगारों में उच्च प्रेरणा जैसे मुद्दों पर विचार किया जाता है। किसी क्षतिपूर्ति योजना को तैयार करने में मानव पूछताछ, सामाजिक आर्थिक न्याय और वित्तीय क्षमता मुख्य कारक होते हैं। स्पष्ट किए गए उपर्युक्त उद्देश्यों के अंतर्गत यह कहा जा सकता है कि प्रबंधन को कर्मचारियों का वेतन निर्धारित करते समय आंतरिक और बाह्य कारकों पर ध्यान देना चाहिए। आंतरिक कारकों में मुख्यतः कुल लागत के अनुपात में श्रम लागत, आवश्यक कौशलों के प्रकार, प्रौद्योगिक परिवर्तन और नौकरी पर उनका प्रभाव, तथा व्यक्तिगत उत्पादकता शामिल होते हैं। बाह्य कारकों में अर्जन क्षमता और वित्तीय स्थिति, कारोबार की स्थिरता और भावी संभावनाएँ, बाजार के हालात, व्यापार संघ की नीतियाँ और प्रवृत्तियाँ, निकट के क्षेत्रों एवं समान उद्योग में वेतन के स्तर इत्यादि शामिल होते हैं। इनमें से कुछ कारकों का संक्षेप में वर्णन नीचे किया गया है :



टिप्पणियाँ

- 1. उत्पादकता :** उत्पादकता का अर्थ है बढ़े हुए उत्पादन में श्रमिकों का योगदान। कामगारों को क्षतिपूर्ति (वेतन) उनकी उत्पादकता के अनुरूप होनी चाहिए। मजदूरी निश्चित होती है और पुनः इसे बढ़ी उत्पादकता के आधार पर और बढ़ाया जाता है। उत्पादकता श्रम-कौशल का मापदंड है। वेतन का उत्पादकता से जुड़ाव शीघ्र, सही और उच्च प्रदर्शन के लिए प्रोत्साहन एवं प्रेरणा देगा। इसके माध्यम से फर्म को लागत पर पकड़ मजबूत करने में सहायता मिलेगी तथा इस संबंध में सावधानी भरा आकलन श्रम-आंदोलनों से बचने के लिए भी आवश्यक है।
- 2. तुलनात्मक मजदूरी :** किसी भी कार्य के लिए मजदूरी की दर वही मानी जाती है जो बाजार में प्रचलित है और अनेक लोग इसी के लिए दावा प्रस्तुत करते हैं। वेतन निश्चित करने के लिए वार्ताओं के दौरान प्रबंधन व कामगार अपनी बात को सिद्ध करने के लिए तुलनात्मक वेतन-स्तरों का ही प्रयोग करते हैं। प्रतिद्वंद्वी फर्मों द्वारा किसी विशेष कार्य, उसके प्रकार, मात्रा अथवा गुणवत्ता के लिए दिए गए वेतनों की तुलना की जाती है। फिर इसको वर्गीकृत करके तुलनात्मक स्तरों पर वेतन निश्चित किया जाता है।
- 3. व्यक्तिगत आवश्यकताएँ :** प्रायः कामगारों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए वेतन निश्चित किए जाते हैं। कामगार और उसके परिवार को चलाने के लिए पर्याप्त वेतन होना चाहिए तथा यह कामगारों को अपने लिए जरूरी आवश्यकताओं की पूर्ति एवं सेवाओं को खरीदने के लिए पर्याप्त क्रयशक्ति भी प्रदान करता हो। कामगारों को अपनी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए न्यूनतम वेतन सुनिश्चित करने के लिए न्यूनतम वेतन का कानून लागू किया गया है। पर्यटन उद्योग का असंगठित क्षेत्र न्यूनतम वेतन की समस्या का सामना कर रहा है।
- 4. जीने की लागत :** जीने की लागत में परिवर्तन होता है और यह कामगार को अपनी आवश्यकताओं को पूरा करने में वास्तविक आय की उपलब्धता को निर्धारित करता है। जीने की उच्च लागत से कामगारों की क्रयशक्ति कम होती है। इसलिए यह वांछित है कि जीने की लागत के अनुरूप वेतन दरों को समायोजित करना चाहिए। धन रूपी वेतन कामगारों की आवश्यकता को पूरा करने के लिए महत्वपूर्ण नहीं है। वास्तविक वेतन अधिक महत्व रखता



टिप्पणियाँ

है। अतः धन रूपी वेतन को वास्तविक वेतन के रूप में बनाए रखने के लिए समायोजित करना चाहिए।

5. **भुगतान की क्षमता** : उचित वेतन देना संगठन की भुगतान करने की क्षमता से जुड़ा हुआ होता है। न्यूनतम जीवनयापन और सुनिश्चित उत्पादकता के आधार पर संगठन का लाभ बढ़ने पर वेतन को भी बढ़ना होता है। यदि इसकी आय लगाई गई पूँजी के अनुपात में अत्यधिक बढ़ती है तो कामगार उस बढ़े अतिरिक्त लाभ में हिस्सेदारी के हकदार होते हैं। लाभ के उचित स्तर को पहले ठीक से निर्धारित किया जाना चाहिए।
6. **उपभोक्ता की माँग और समृद्धि** : वस्तुओं की माँग बढ़ाने और उसके फलस्वरूप अधिक उत्पादन और रोज़गार बढ़ाने के लिए वेतन को बढ़ाया जाना चाहिए। लेकिन उच्च वेतन के प्रभाव पर ध्यान नहीं दिया जाता है। मनमाने ढंग से वेतन वृद्धि के कारण लागतचक्र, मूल्यवृद्धि और क्रय शक्ति का क्षरण होता है।
7. **श्रम कानून** : संगठित क्षेत्र में वेतन निर्धारित करने में सरकार की सदैव महत्वपूर्ण भूमिका रही है। समय पर न्यूनतम वेतन देने को सुनिश्चित करने के लिए अनेक कानून बने हुए हैं। विशेष उद्योगों में वेतन निर्धारित करने के लिए सरकार प्रायः वेतन बोर्ड गठित करती है। प्रायः वेतन संबंधी विवादों को निपटाने के लिए श्रमिक अदालतें और औद्योगिक ट्रिब्यूनल स्थापित किए जाते हैं।
8. **अन्य कारक** : उपरोक्त कारकों के अतिरिक्त किसी कर्मचारी के वेतन को उसका कार्य-प्रदर्शन, संगठन में कार्य का महत्व, उद्योग में वेतन समझौते, श्रमिकों की माँग और आपूर्ति, बाह्य न्यायपूर्ण समानता, बाज़ार में बदलते कारक आदि भी प्रभावित करते हैं।

17.3.2 भुगतान के तरीके

आप अपने कर्मचारी को समय दर-प्रणाली अथवा परिणामों के आधार पर क्षतिपूर्ति प्रदान कर सकते हैं। अनेक संगठनों में कई प्रोत्साहन योजनाएँ भी प्रयोग की जाती हैं। आइए हम इन तरीकों का संक्षेप में अवलोकन करें।

समय दर-प्रणाली

इस प्रणाली के अंतर्गत कर्मचारियों को प्रति सप्ताह अथवा उनके द्वारा वास्तव में किए गए कार्य घंटों के लिए पूर्व निर्धारित दर पर भुगतान किया जाता है। नौकरी के लिए मूल दर को आपसी बातचीत, स्थानीय दरों के हिसाब से अथवा कार्य-मूल्यांकन के आधार पर तय किया जा सकता है। समय के हिसाब से वेतन को सामान्यतः कार्य किए गए कुल घंटों के लिए प्रति घंटा के दर से भुगतान किया जाता है। कामगार की वास्तविक आय प्रत्यक्ष रूप से उस समय पर निर्भर करती है जो वह दिए गए कार्य को करने पर लगाता है। दर एवं समय की इकाई कर्मचारी के स्तर के हिसाब से बदल जाती है। कर्मचारी का जितना ऊँचा स्तर होगा समय की इकाई भी उतनी ही बड़ी होती है। दरें कामगार के स्तर के हिसाब से भी बदलती हैं। कुशल, पर्यवेक्षी और प्रबंधकीय ग्रेड के लोगों को वेतन के उच्चतर स्केल दिए जाते हैं। विभिन्न वर्गों के लिए टाइम स्केल निश्चित

किए जाते हैं ताकि उनको उनके कौशल, पर्यवेक्षी दायित्व तथा प्रबंधकीय निर्णयों के लिए अनुकूल शर्तों पर वेतन दिया जा सके।

समय के आधार पर किया गया भुगतान व्यक्ति की योग्यता के सहज आकलन के लिए समय को सम्मान देने का तरीका है। यह वेतन की गणना करने और प्रबंधन की दृष्टि से सरल और आसान तरीका है। किए गए कार्य के समय के आधार पर यह तरीका, बिना यह देखे कि कितना काम हुआ है, न्यूनतम पारिश्रमिक की गारंटी देता है। उत्पादन बढ़ाने की जल्दी न होने के कारण कामगार उत्पादन और सेवा की गुणवत्ता पर ध्यान दे सकते हैं।

लेकिन इस तरीके की सबसे बड़ी कमी यह है कि इस तरीके में अधिक उत्पादन के लिए प्रोत्साहन की कमी है। यह गुणी और मध्यम कामगारों के निश्चित वर्ग में कोई भेद नहीं करता और एक समान दर से भुगतान करता है। उत्पादन और कामगारों के वेतन की दरों में कोई सीधा संबंध न होने के कारण विलक्षण कर्मचारी उतना नहीं कमा पाते जितना वह किसी अन्य प्रणाली के अंतर्गत कमा सकते थे। इस तरीके में श्रमिक लागत, सहित लागत की अन्य मदों के खर्च को कमा पाने की भी अनिश्चतता होती है। कर्मचारी उत्पादन की दर कम करके कार्य-प्रणाली का समय बढ़ा देगा जिससे उत्पादन के स्तर पर कुल खर्चों पर नकारात्मक प्रभाव पड़ेगा। समय आधारित वेतन उत्पादन में सुधार लाने और गुणवत्ता को बेहतर बनाने के लिए आवश्यक प्रोत्साहन भी प्रदान नहीं करता है। कामगारों से कार्य की मात्रा और उत्पादन की गुणवत्ता में उचित सहयोग प्राप्त करने के लिए निकट और निरंतर पर्यवेक्षण तथा समुचित कार्यकारी कार्रवाई अपरिहार्य हो जाती है।

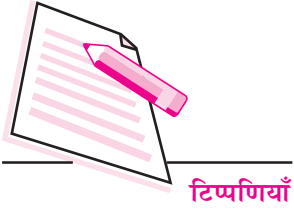
परिणाम प्रणाली से भुगतान

इस प्रणाली के अंतर्गत वेतन अथवा वेतन के भाग को किसी श्रमिक द्वारा उत्पादित वस्तुओं अथवा किसी निश्चित मात्रा के कार्य को करने की अवधि से जोड़ा जाता है। वेतन सीधे तौर पर कौशल, प्रयास और कर्मचारी द्वारा दिए गए परिणाम से जुड़ा होता है। कामगारों को एक मानक कार्य सौंपा जाता है और वेतन उनसे जुड़े हुए कार्य के पूरा होने पर दिया जाता है। प्रति वस्तु/इकाई दर से वेतन का सबसे सरल रूप होता है और उसका निर्धारण कुल कार्य की पूर्ति तथा कुल लागत के आधार पर तय होता है। इस प्रणाली में किए गए कार्य के बदले में मेहनताना दिया जाता है न कि काम करने में लगे समय के लिए। किसी भौतिक इकाई में मापे जा सकने वाले कार्य को मानकीकृत किया जाता है और प्रति वस्तुदर निश्चित कर ली जाती है।

इस तरीके की विशेषता उत्पादन की उच्च दर के लिए अधिक लाभदेय है। कार्य के दौरान किए गए प्रदर्शन के परिणामों के अनुसार योग्यता, कौशल और प्रतिभा को सीधे ही पुरस्कृत किया जाता है। उत्पादन के लक्ष्य को निश्चित रूप से प्राप्त करने हेतु कामगारों द्वारा पूरा किए गए कार्य को भुगतान के साथ जोड़ दिया जाता है। यह तरीका वास्तव में कामगारों द्वारा धीमा काम करने की प्रवृत्ति को समाप्त करता है, क्योंकि उत्पादन की धीमी दर से प्राप्त होने वाला वेतन भी कम होगा। वेतन को उत्पादन से जोड़ देने के कारण पर्यवेक्षण की कम आवश्यकता होती है। प्रति वस्तु वेतन-प्रणाली उच्च उत्पादन को बनाए रखने के लिए प्रेरित करता है। उत्पादन में वृद्धि के साथ प्रति वस्तु लागत कम होने लगती है। लागत का हिसाब लगाना एवं प्रलेखन करना आसान



टिप्पणियाँ



हो जाता है। प्रति वस्तुदर से श्रमिक लागत को मापना सरल हो जाता है तथा वस्तुओं का मूल्य निर्धारण का पूर्वानुमान करना आसान हो जाता है।

सीधी वस्तु वेतन-योजना के अंतर्गत किसी न्यूनतम वेतन की गारंटी नहीं होती। इस योजना में नए और औसत श्रमिक समुचित वेतन नहीं कमा पाते, क्योंकि वे उतनी तेज़ी से काम नहीं कर पाते जितनी तेज़ी से उनके अनुभवी साथी कर पाते हैं। चूँकि श्रमिक अधिक वेतन अर्जित करने के लिए मात्रा को तो बढ़ा देते हैं पर इससे गुणवत्ता पर ध्यान नहीं दिया जाता है। प्रति वस्तु की दर को उन नई प्रणालियों में प्रयोग नहीं किया जा सकता जहाँ उत्पादन का आकलन और निर्धारण सही ढंग से नहीं किया जाता। श्रमिकों की क्षमता में व्यापक अंतर होने के कारण प्रति वस्तुदर से उनकी आय में भी व्यापक अंतर होता है। इससे उनके बीच असंतोष पैदा होने लगता है। व्यापार संघ इस प्रणाली का प्रायः नैतिक आधार पर विरोध करते हैं, क्योंकि इससे उनके बीच दुश्मनी बढ़ेगी और उनके बीच भाईचारे की भावना नष्ट होगी।

प्रति वस्तुदर को ठीक से वहीं स्वीकार किया जा सकता है जहाँ उत्पादन की संख्या तुरंत मापी जा सकती हो। जहाँ श्रमिक के प्रयास और उत्पादन की मात्रा में स्पष्ट संबंध हो, कार्य को वैज्ञानिक ढंग से मानकीकृत किया गया हो, कार्य नियमित और निरंतर चलता हो तथा कम से कम ब्रेक डाऊन होते हों। जहाँ गुणवत्ता पर ध्यान कम तथा मात्रात्मक लक्ष्य ज़्यादा महत्वपूर्ण हो और प्रति इकाई श्रमिक लागत की पूर्व घोषणा अपरिहार्य हो।

प्रोत्साहन योजनाएँ

प्रायः वेतन प्रोत्साहन को मानव शक्ति के प्रभावी उपयोग के लिए प्रयोग किया जाता है जो उत्पादकता बढ़ाने का सबसे सस्ता, तेज़ और सुनिश्चित साधन है। मानव शक्ति उपयोग को बेहतर बनाने के एकमात्र व्यवहारिक और स्वपोषी साधनों में प्रोत्साहन योजनाओं को लागू करना सबसे महत्वपूर्ण है जो अधिक उत्पादन के लिए सकारात्मक प्रेरणा देती हैं। प्रोत्साहन का अर्थ है प्रति श्रमिक उत्पादन में वृद्धि के लिए वेतन में वृद्धि करना। प्रोत्साहन योजनाओं में समय के आधार पर एक मूल वेतन सभी श्रमिकों के लिए निश्चित किया जाता है तथा समय, लागत और गुणवत्ता की दृष्टि से अधिक सक्षम कामगारों को उनके प्रतिभा संपन्न प्रदर्शन के लिए अतिरिक्त क्षतिपूर्ति के रूप में प्रोत्साहन दिया जाता है। प्रोत्साहन दरें किसी बोनस अथवा प्रीमियम का रूप ले सकती हैं। कर्मचारियों द्वारा उच्चतर उत्पादन, बेहतर गुणवत्ता और सावधानीपूर्ण काम करने के लिए दी जाने वाली प्रोत्साहन-योजनाओं में हाल्से प्लान, रोवन प्लान, टेलर्स डिफ्रेन्शियल पीस वेज प्लान, गेण्ट्स-टास्क और बोनस प्रणाली, शत-प्रतिशत प्रीमियम प्लान, मेरीकल मल्टीपल पीस रेट प्लान, इमर्सन एफिशियेन्सी प्लान और बेडक्स प्वाइंट प्लान इत्यादि शामिल हैं। उपर्युक्त दृष्टिकोण से प्रति वस्तु दर सबसे महत्वपूर्ण प्रोत्साहन योजना है। व्यवहार में 'प्रोत्साहन' शब्द का प्रयोग अच्छा और बेहतर प्रदर्शन करने वालों को अतिरिक्त पारिश्रमिक देने के रूप में प्रयोग होता है, जो काम को कम समय में पूरा करते हैं या जो लागत को कम करने के लिए उत्तरदायी होते हैं। प्रोत्साहन विधि का प्रायः अर्थ होता है कि उत्पादन को ध्यान में रखे बिना प्रत्याभूत न्यूनतम वेतन दिया जाता है तथा अधिक उत्पादन के लिए बचाए गए समय, लागत को घटाने एवं बेहतर कार्यशैली के लिए अतिरिक्त पारिश्रमिक दिया जाता है। कई प्रोत्साहन योजनाएँ अधिकतर 'समय और प्रति वस्तु

दर प्रणाली' का संयुक्त रूप होती है। प्रोत्साहन योजनाओं का उद्देश्य प्रतिभाशाली कामगारों के लिए न्यूनतम आय को सुनिश्चित करते हुए उन्हें तेज़, खर्चीला और बेहतर प्रदर्शन करके तथा उत्पादन और श्रम लागत के बीच समुचित संबंध रख कर आनी आय को बढ़ाने का अवसर प्रदान करना होता है।



पाठगत प्रश्न 17.3

1. कामगार की क्षतिपूर्ति में क्या शामिल होता है?
2. कर्मचारियों के क्षतिपूर्ति पैकेज (वेतन) निर्धारित करने के कौन-से कारक होते हैं?
3. कामगारों को वेतन कैसे दिया जाता है?

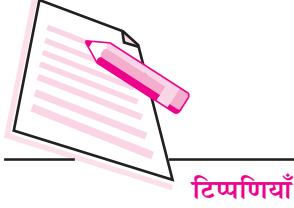


आपने क्या सीखा

- प्रशिक्षण को एक बेहतर नीति माना जाता है, क्योंकि इससे कंपनी को कम लागत पर उत्पादन प्राप्त होता है। चूँकि लोग विशेष प्रकार के प्रयोजन में नहीं ढले होते और बहुत कम ही कार्य के अनुरूप होते हैं। अतः बहुत ही सावधानी से किए गए चयन के बाद भी प्रशिक्षण की आवश्यकता समाप्त नहीं होती है, खासकर तब जब कार्य बहुत जटिल हो। कर्मचारियों के कौशल, योग्यता और समायोजन को बढ़ाना बहुत ज़रूरी होता है। प्रशिक्षण और विकास ऐसी गतिविधि है जिसके लिए संस्था को अपने संसाधन लगाने चाहिए, यदि उसको अपना मानव बल सक्षम बनाए रखना है। इसमें कर्मचारी के ज्ञान, काम करने के तरीके और काम के प्रति उसके रुझान को बदल कर उसके व्यवहार में परिवर्तन लाना होता है।
- पर्यटन उद्योग के विभिन्न क्षेत्रों और सेवाओं में सभी स्तरों पर पर्यटन संरचना और पर्यटकों की सेवा को निभाने के लिए मानव बल की आवश्यकता होती है। सबसे निचले स्तर एवं पर्यवेक्षी लोगों पर विशेष बल देना चाहिए, क्योंकि वे ही पर्यटकों के सीधे संपर्क में होते हैं। कौशल तथा पुनः कौशल विकसित करना पर्यटन क्षेत्र में सफलता की कुंजी होगी तथा सभी मानव संसाधनों को समसामयिक ज्ञान होना आवश्यक होगा। प्रशिक्षण और विकास के कार्यक्रमों से वांछित परिणाम प्राप्त करने तथा यह सुनिश्चित करने के लिए कि संगठन का समय और पैसा इन कार्यक्रमों पर व्यर्थ खर्च न हो - ऐसे प्रत्येक कार्यक्रम के मूल्यांकन का प्रावधान भी होना चाहिए।
- प्रत्येक संगठन को यह सुनिश्चित करना होता है कि वह सभी कामगारों को सौंपे गए कार्य में उनकी भूमिका और प्रदर्शन के अनुपात में सही पारिश्रमिक दे रहा है। प्रबंधकों के लिए वेतन कुल लागत, कामगारों की क्षमता और उत्साह में वृद्धि करने तथा कामगारों की संगठन के प्रति वफ़ादारी को बढ़ाने वाला महत्वपूर्ण कारक है। कर्मचारियों के लिए यह उनकी आय, उनकी आजीविका और अपने जीवन स्तर को ऊँचा उठाने का साधन है। एक न्यायोचित



टिप्पणियाँ



क्षतिपूर्ति प्रणाली कार्य की मात्रा एवं गुणवत्ता के लिए, एक अच्छा जीवन स्तर सुनिश्चित करने के लिए, कामगारों में अनुशासन बनाए रखने एवं औद्योगिक शांति बनाए रखने की ओर प्रेरित करती है।

- पर्यटन में तुलनात्मक स्तर पर कम वेतन दिया जाना प्रतिभा को इस क्षेत्र में आने से रोकता है, निरंतर नौकरियाँ बदली जाती हैं तथा इससे टिप्स और कमीशन जैसी बुराईयों को प्रोत्साहन मिलता है जिसके फलस्वरूप पर्यटकों का शोषण होता है। ऐसी स्थिति में पर्यटक स्थल, संगठनों और पर्यटकों को ही नुकसान होता है।
- कर्मचारी का वेतन निर्धारित करते समय प्रबंधकों को कुल लागत के अनुपात में श्रम लागत, आवश्यक कौशल के प्रकार, प्रौद्योगिक परिवर्तनों और कार्य पर उनके प्रभाव, व्यक्तिगत उत्पादकता, संगठन की अर्जन-क्षमता और आर्थिक स्थिति, कारोबार की स्थिरता और भावी संभावनाओं, बाज़ार के हालात, व्यापार संघ की नीतियों और प्रवृत्तियों तथा समान उद्योग एवं आस-पास के क्षेत्रों में दिए जाने वाले वेतन-स्तरों को ध्यान में रखना चाहिए।
- किसी भी पर्यटन-उद्यम की सफलता इसके मानव संसाधनों के ज्ञान, कौशल और मनोवृत्ति पर निर्भर करती है। इसलिए उद्यम को क्षतिपूर्ति की एक ऐसी प्रणाली की योजना निर्मित, विकसित और लागू करनी चाहिए जो नियोक्ता और कर्मचारियों - दोनों के लिए न्यायसंगत हो। क्षतिपूर्ति की एक आदर्श योजना को श्रमिकों, प्रबंधकों और बड़े स्तर पर समुदाय के हितों के साथ मेल रखना चाहिए, कामगारों और उनके परिवारों को एक अच्छा जीवन जीने योग्य बनाना चाहिए, उद्योग की देने की क्षमता के अनुरूप ही इसे होना चाहिए, अच्छे काम करने वालों को पुरस्कृत करना चाहिए, समायोजन के लिए लचीली व्यवस्था होनी चाहिए तथा लागू करने की दृष्टि से समझने, समझाने, लागू और नियंत्रित करने में सरल होनी चाहिए और यह भी सुनिश्चित कर सके कि संगठन अपनी आवश्यकता के अनुसार ज़रूरी संख्या और गुणवत्ता के कर्मचारियों की भर्ती किया जाए।



पाठांत प्रश्न

1. आप किसी पर्यटन-संगठन की प्रशिक्षण आवश्यकताओं को कैसे निर्धारित करेंगे? पर्यटन प्रबंधकों के लिए काम करते हुए प्रशिक्षण लेना तथा काम छोड़ कर प्रशिक्षण लेने के बीच अंतर स्पष्ट कीजिए।
2. प्रबंधन-विकास की आवश्यकता का विश्लेषण कीजिए। क्या आप मानते हैं कि भारतीय पर्यटन उद्योग में वर्तमान में अनुपालन किए जा रहे कार्यकारी विकास-कार्यक्रम पर्याप्त हैं?
3. कामगारों की क्षतिपूर्ति में क्या-क्या शामिल किया जाता है? कामगारों के वेतन पैकेट का निर्धारण किन कारकों द्वारा होता है?
4. वेतन भुगतान के विभिन्न तरीकों के गुण और दोषों का वर्णन कीजिए।



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

17.1

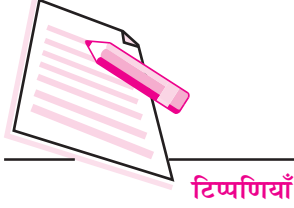
1. प्रशिक्षण को एक निरंतर सीखने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जाता है जिसमें कर्मचारी ज्ञान, व्यवसायिक कौशल प्राप्त करता है और अपने व्यवहार और मनोवृत्ति में सुधार लाता है।
2. प्रशिक्षण के अनेक तरीके हैं; जैसे- काम पर रहते हुए प्रशिक्षण, काम छोड़ कर प्रशिक्षण, रोल प्लेईंग सेमिनार, व्याख्यान, दृश्य-श्रव्य तकनीक इत्यादि।
3. प्रशिक्षण-कार्यक्रमों का मूल्यांकन करते समय निम्नलिखित प्रमुख मुद्दों पर ध्यान दिया जाना चाहिए -
 - (i) स्थान - कार्यस्थल के अंदर/बाहर
 - (ii) दृश्य-श्रव्य सहायक सामग्री
 - (iii) प्रासंगिक प्रशिक्षण-सामग्री
 - (iv) सुविधाएँ समय-सारिणी

17.2

1. प्रशिक्षण की आवश्यकता इसलिए होती है कि इसके फलस्वरूप कुल क्षमता में सुधार हो। उत्पादन, उत्पादकता, उत्पादित वस्तुओं और सेवाओं की मात्रा और गुणवत्ता बढ़े। संसाधनों का कम खर्चीला प्रयोग, उत्पादन की लागत में कमी, कर्मचारियों के उत्साह में वृद्धि, वफादारी और काम से संतोष, दुर्घटनाओं में कमी, अपव्यय में कमी, मशीनों और उपकरणों के व्यर्थ प्रयोग से बचाव, श्रमिकों की अनुपस्थिति में कमी, पर्यवेक्षी बोझ में कमी, कर्मचारियों द्वारा काम के लिए तरीके अपनाना, व्यक्तिगत उन्नति तथा कर्मचारी के पदोन्नत होने के अवसरों में बढ़ोतरी तथा ग्राहक सेवा में सुधार जैसे परिणाम देखने को मिलते हैं।
2. काम पर रहते हुए प्रशिक्षण के चार तरीके :
 - I. काम पर प्रशिक्षण
 - II. प्रशिक्षु
 - III. प्रदर्शन और उदाहरण
 - IV. काम को बदलते रहना (कार्य परिवर्तन)
3. प्रबंधकीय विकास का उद्देश्य प्रबंधकों की आवश्यक संख्या के उपलब्ध होने को सुनिश्चित करना है जिनमें ज़रूरी कौशल हो जो पर्यटन कारोबार की वर्तमान और भावी आवश्यकताओं



टिप्पणियाँ



को पूरा कर सकें, प्रबंधकों को एक व्यक्ति के रूप में उन्नति करने तथा अधिक बड़े दायित्व को निभाने के लिए प्रोत्साहित करना, सभी स्तरों पर प्रबंधकों के प्रदर्शन को बेहतर बनाना तथा जीवन भर बेहतर कार्य करने की प्रवृत्ति को बनाए रखना होता है।

4. प्रबंधन-विकास के प्रमुख तरीके हैं :
 - I. केस स्टडी
 - II. इन-बास्केट कार्य
 - III. प्रबंधकीय खेल
 - IV. संवेदनशीलता आधारित प्रशिक्षण
 - V. संप्रेषणीय विश्लेषण
5. संवेदनशील प्रशिक्षण लोगों को तथा स्वयं को एवं दूसरों को सही ढंग से समझने के बारे में होता है। इसके लिए उनमें सामाजिक संवेदनशीलता और व्यवहारिक लचीलापन उत्पन्न करना होता है। यह समझ के अनुसार अनुकूल ढंग से व्यवहार करने की योग्यता है।
6. प्रशिक्षण और विकास में आधारभूत अंतर है-
 - (i) प्रशिक्षण कंपनी के कर्मचारी को अपनी वर्तमान भूमिका और उत्तरदायित्वों को निभाने में अधिक सक्षम एवं प्रभावशाली बनाने में सहायता करता है।
 - (ii) विकास, व्यक्ति के सकल व्यक्तित्व को सुधारता है ताकि वह किसी भी भावी दायित्व एवं कार्य को विकट स्थिति में निभाने के लिए बेहतर ढंग से तैयार हो।
7. इन-बास्केट कार्य-प्रक्रिया प्रबंधकीय एवं पर्यवेक्षी कार्यों के प्रभावशाली निष्पादन के प्रशासकीय कौशल को मापती है। प्रशिक्षु को प्रबंधक के सामने आने वाली सभी कार्यों को करने का अवसर मिलता है।

17.3

1. कामगारों के लिए वेतन में मूल वेतन, महँगाई भत्ता, मकान किराया भत्ता, शहरी क्षतिपूर्ति भत्ता, वार्षिक वैधानिक भत्ता और प्रोत्साहन भत्ता, अवकाश यात्रा भत्ता प्रोविडेन्ट फंड, ग्रेचुएटि, समूह बीमा योजना, पेंशन फंड, कर्मचारी राज्य बीमा योजना, दुर्घटना एवं निधन क्षतिपूर्ति, वेतनसहित अवकाश, शिक्षा भत्ता, आवास एवं चिकित्सकीय लाभ, वेतन सहित अवकाश इत्यादि शामिल होते हैं।
2. पर्यटन-क्षेत्र में किसी फर्म को क्षतिपूर्ति नीति को संचालित करने में लाभदेयता, पर्यटकों को सक्षम सेवा प्रदान करना, कामगारों के साथ स्वस्थ संबंध, मानव संसाधनों पर कम खर्च, कार्य की श्रेष्ठतम गुणवत्ता तथा कामगारों के प्रेरित रहने जैसी बातों पर मुख्य रूप से ध्यान दिया जाता है। इन उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए प्रबंधन को कर्मचारियों के लिए क्षतिपूर्ति पैकेज

बनाते समय आंतरिक और बाह्य कारकों को महत्व देना चाहिए। आंतरिक कारकों में कुल लागत में श्रम लागत का अनुपात, कौशल के विभिन्न प्रकारों की आवश्यकता, प्रौद्योगिकीय परिवर्तन और कार्य पर उनका प्रभाव तथा व्यक्तिगत उत्पादकता शामिल होते हैं। बाहरी कारकों में कंपनी की अर्जन-क्षमता और वित्तीय स्थिति, कारोबार की स्थिरता और भावी संभावनाएँ, बाजार के हालात, व्यापार संघों की नीतियाँ और प्रवृत्ति तथा आस-पास के क्षेत्रों एवं समान उद्योग में दिए जा रहे वेतन स्तर शामिल होते हैं।

3. कर्मचारियों को क्षतिपूर्ति (वेतन) समय दर-प्रणाली, परिणाम आधारित भुगतान अथवा विभिन्न प्रोत्साहन योजनाओं के आधार पर दी जाती हैं। समय दर-प्रणाली के अंतर्गत कर्मचारियों को प्रति सप्ताह अथवा प्रति घंटे की पूर्व निर्धारित दर पर किए गए कार्य के वास्तविक समय के लिए भुगतान किया जाता है। कार्य के लिए मूल दर आपसी बातचीत अथवा स्थानीय दरों के अनुरूप अथवा कार्य के मूल्यांकन के आधार पर निर्धारित की जाती है। कामगार की वास्तविक आय दिए गए काम को करने में लगाए गए समय पर निर्भर करती है। कुशल, पर्यवेक्षी एवं प्रबंधकीय ग्रेड के कर्मचारियों को उच्चतर वेतन स्केल दिए जाते हैं। प्रति वस्तु दर-प्रणाली के अंतर्गत दिया जाने वाला वेतन कामगार द्वारा तैयार की गई वस्तुओं अथवा एक निश्चित काम को करने में लगाए गए समय से जुड़ा होता है। वेतन कर्मचारियों के कौशल, प्रयास और उनके द्वारा प्राप्त किए गए परिणाम से सीधे जुड़ा होता है। इस तरीके को न्यायोचित तरीके से तब अपनाया जा सकता है जब उत्पादन को तुरंत मापा जा सकता हो, उत्पादन की मात्रा और कर्मचारी के प्रयास में स्पष्ट संबंध हो, कार्य का वैज्ञानिक ढंग से मानकीकरण किया गया हो, कार्य नियमित एवं निरंतर हो रहा हो तथा रुकावटें न्यूनतम हों, जब मात्रा और संख्या की तुलना में गुणवत्ता का महत्व बहुत कम हो तथा प्रति वस्तु श्रम लागत की सही-सही घोषणा करना अपरिहार्य हो गया हो। प्रायः वेतन प्रोत्साहनों को मानव शक्ति के प्रभावशाली उपयोग के लिए प्रयुक्त किए जाते हैं जो उत्पादकता बढ़ाने के लिए सबसे सस्ते, तीव्र और निश्चित साधन हैं। प्रोत्साहन योजनाएँ प्रायः समय के आधार पर एक मूल दर तैयार करते हैं जो सभी कामगारों पर लागू होता है तथा प्रोत्साहन दरें, समय, लागत और गुणवत्ता के आधार पर उनमें से अधिक प्रतिभाशाली प्रदर्शन करने वालों को प्रदान की जाती है। प्रोत्साहन दरें बोनस अथवा प्रीमियम का रूप ले सकती हैं।



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

18

संप्रेषण तथा व्यक्तित्व-विकास

आज का युग संप्रेषण एवं सूचना का युग है। सभी प्रबंधन विशेषज्ञ संप्रेषण के महत्व पर जोर देते आए हैं। जन्म, मृत्यु, वृद्धि तथा क्षय की तरह संप्रेषण व्यक्तियों के जीवन एवं संस्थाओं के अस्तित्व का एक भाग है। एक या दो मिनट के लिए सोचिए और कल्पना कीजिए कि क्या संप्रेषण के बिना मनुष्य का जीवन संभव है? निश्चित रूप से उत्तर होगा 'नहीं'। मनुष्य को एक-दूसरे से बातचीत करने की जबरदस्त इच्छा होती है। संप्रेषण मनुष्य के जीवन को अर्थ प्रदान करता है। संप्रेषण के बिना जीवन असंभव हो जाएगा। पर्यटन के व्यवसाय में होने के नाते आपको लोगों के सामने अपने विचार रखने होते हैं तथा उन्हें अपने विचार समझाने होते हैं। आपको अपनी सेवाएँ ग्राहकों को बेचने की आवश्यकता है। प्रबंधक के रूप में आपको अपना अधिकतर समय अपने उच्च अधिकारियों, अधीनस्थ कर्मचारियों, साथियों, ग्राहकों या माल सप्लाई करने वालों के साथ संप्रेषण करने में गुजारने की आवश्यकता पड़ती है। फिर एक प्रभावशाली व्यावसायिक होने के लिए आपको व्यक्तित्व, ग्राहकों के साथ संपर्क, पुर्ननिवेशन तथा वफादारी की योजनाओं के मिश्रण को विकसित करना होता है जो ग्राहकों को आकर्षित कर सके तथा ऐसा वातावरण बनाना पड़ता है जिसमें टीम निर्माण के योगदान को महत्व एवं प्रोत्साहन मिल सके। इस पाठ में इन्हीं मुद्दों पर विस्तार से चर्चा की गई है।



उद्देश्य

इस पाठ के अध्ययन के पश्चात आप :

- संप्रेषण का अर्थ, प्रकार तथा संप्रेषण के रास्ते में रुकावटों का वर्णन कर सकेंगे;
- बैठकें एवं साक्षात्कारों में भागीदारी करने का तरीका जान पाएँगे;
- अपने जन-संप्रेषण तथा संवाद-कौशल को विकसित कर पाएँगे;
- लिखित संप्रेषण के कौशलों का विकास कर पाएँगे;
- संप्रेषण-सामग्री को तैयार करने के महत्व पर चर्चा कर सकेंगे;

- ग्राहक-सेवा-प्रबंधन की भूमिका को उजागर कर सकेंगे;
- व्यक्तित्व-निर्धारण से जुड़े गुणों एवं घटकों पर चर्चा कर सकेंगे; और
- टीम के निर्माण की भूमिका को समझ पाएँगे।

18.1 संप्रेषण की आवधारणा एवं अर्थ

मनुष्य एक संप्रेषणशील प्राणी है। केवल उसी के पास दृश्य, वाणी, स्पर्श, गंध एवं स्वाद को शब्दों में व्यक्त करने की शक्ति है। संप्रेषण, परस्पर समझ को विकसित करने के लिए सूचना भेजने की क्रिया है। मनुष्य इसे प्रतिदिन करता है। साधारण शब्दों में संप्रेषण का अर्थ है - सूचनाओं का मौखिक या लिखित आदान-प्रदान। सूचना कई प्रकार से दी जाती है; जैसे - बोलकर, लिखकर, ई-मेल से, संकेतों के माध्यम से, चेहरे के हाव-भाव से या शारीरिक भाषा से। इसके बावजूद, सभी प्रकार के संप्रेषणों में कुछ तत्त्व समान होते हैं : बोलने वाला या सूचना भेजने वाला, कोई संदेश, सुनने वाला या संदेश प्राप्त करने वाला। संप्रेषण शब्द लैटिन शब्द 'कम्यूनिस' से लिया गया है जिसका अर्थ है- बाँटना या साझा करना। यह तथ्यों, विचारों तथा मतों के आदान-प्रदान की प्रक्रिया है जिसके माध्यम से व्यक्ति या संस्थान एक-दूसरे के साथ किसी अर्थ तथा समझ को साझा करते हैं। दूसरे शब्दों में, यह तथ्यों, विचारों, मतों, भावनाओं एवं मनोवृत्तियों का प्रेषण एवं अंतःक्रिया है।

आइए, हम पर्यटन प्रबंधन विशेषज्ञों द्वारा दी गई कुछ परिभाषाओं का अध्ययन करें जिन्हें नीचे प्रस्तुत किया गया है-

18.1.1 संप्रेषण की परिभाषाएँ

संप्रेषण दो या अधिक व्यक्तियों के बीच तथ्यों, विचारों, मतों या भावनाओं का आदान-प्रदान है।
(न्यूमैन तथा समर)

सामान्य रूप में संप्रेषण एक से दूसरे व्यक्ति के बीच सूचना का आदान-प्रदान है। (हडसन)

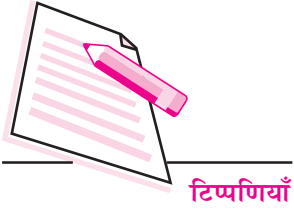
संप्रेषण शाब्दिक तथा अशाब्दिक संदेशों को भेजने तथा प्राप्त करने की प्रक्रिया है। (मफ़ी)

18.1.2 संप्रेषण के लक्षण

- यह एक प्रक्रिया है जिसमें कम-से-कम दो व्यक्ति शामिल होते हैं। एक, वह जो संदेश भेजना चाहता है तथा दूसरा वह जो संदेश प्राप्त करता है।
- संप्रेषण की प्रक्रिया तब तक अधूरी रहती है जब तक संदेश प्राप्त करने वाला उसे समझ कर प्रतिक्रिया नहीं देता।
- संप्रेषण का उद्देश्य संदेश प्राप्त करने वाले व्यक्ति के दिमाग में समझ को निर्मित करना होता है।
- संप्रेषण लगातार चलने वाली प्रक्रिया है।



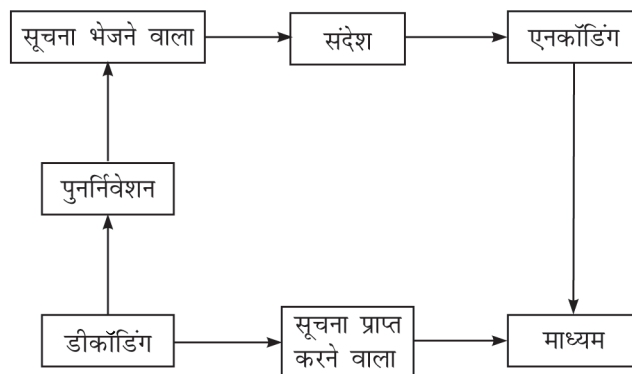
टिप्पणियाँ



18.1.3 संप्रेषण की प्रक्रिया

संप्रेषण की प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण होते हैं :

- **संदेश भेजने वाला:** वह व्यक्ति जो संदेश भेजना चाहता है।
- **संदेश:** यह किसी भी संप्रेषण की विषयवस्तु होती है। इसमें कोई भी तथ्य, विचार, मत या सूचना शामिल हो सकती है। यदि संप्रेषण करना है तो इसे भेजने वाले के दिमाग में उत्पन्न होना चाहिए।
- **एनकोडिंग :** सूचना का संप्रेषक अपने विचारों से संकेतों की एक लड़ी बनाता है जिससे उसे लगता है कि संदेश पाने वाले को वह संदेश पहुँच जाएगा।
- **संप्रेषण का माध्यम :** संप्रेषण का माध्यम उसे कहते हैं जिसमें से संदेश गुजर कर जाता है। यह वह कड़ी है जो कि संदेश भेजने वाले तथा संदेश प्राप्त करने वाले को जोड़ती है।
- **संदेश प्राप्त करने वाला :** वह व्यक्ति जो संदेश प्राप्त करता है या जिसके पास संदेश भेजा जाता है। संप्रेषण का कार्य संदेश प्राप्त करने वाले के बिना पूर्ण नहीं होता। संदेश प्राप्त करने वाला संदेश प्राप्त करके उसे समझने का प्रयास करता है।
- **डीकोडिंग :** संदेश प्राप्त करने के बाद उसको समझ कर अर्थ निकालने की प्रक्रिया को डीकोडिंग कहते हैं। डीकोडिंग से संदेश प्राप्त करने वाले व्यक्ति को संदेश समझने में सहायता मिलती है।
- **पुनर्निवेशन :** संप्रेषण-आदान-प्रदान की एक प्रक्रिया है। आदान-प्रदान को पूरा करने के लिए सूचना उस व्यक्ति के पास वापिस जानी चाहिए जहाँ से वह शुरू हुई थी (सूचना भेजने वाले के पास) ताकि उसे सूचना प्राप्त करने वाले की प्रतिक्रिया का पता चल सके। सूचना प्राप्त करने वाले की प्रतिक्रिया को पुनर्निवेशन कहते हैं।



चित्र 18.1 : संप्रेषण की प्रक्रिया

18.1.4 संप्रेषण में बाधाएँ

ये ऐसी कठिनाइयाँ हैं जो संप्रेषण में दखल देती हैं या उसे रोक देती हैं तथा संदेश भेजने वाले द्वारा भेजा गया संदेश प्राप्त करने वाले तक नहीं पहुँच पाता। संप्रेषण में आने वाली विभिन्न बाधाओं पर नीचे चर्चा की गई है।

शोर

शोर प्रायः संप्रेषण के रास्ते में रुकावट बन जाता है। शोर से अर्थ है ऐसे अवांछित संकेत जो वांछित संकेतों की प्राप्ति में बाधा डालते हैं। उदाहरण के लिए यदि किसी कारखाने का एक कर्मचारी दूसरे कर्मचारी तक बोल कर कोई संदेश भेजना चाहता है तो मशीनों का शोर उस संदेश के रास्ते में रुकावट डालेगा।

दूरी

संदेश भेजने तथा प्राप्त करने वाले के बीच में दूरी भी संदेश भेजने तथा प्राप्त करने में बाधा डाल सकती है। ऐसा तब हो सकता है जब तकनीकी यंत्र टेलीफोन इत्यादि उपलब्ध न हो। मनुष्य एक विशिष्ट दूरी तक ही आवाज़ सुन सकते हैं उस सीमा के बाद की आवाज़ को सुनने की क्षमता उसमें नहीं होती। उदाहरण के तौर पर यदि आपके मित्र काफी दूर से आवाज़ लगाकर आपको बुलाने का प्रयास कर रहे हों तो दूरी के कारण आप उनकी आवाज़ नहीं सुन पाएँ।

सूचना अतिभार

सूचना अतिभार से अभिप्राय है कि एक ही समय पर बहुत सारे संदेश (फोन कॉल्स) प्राप्त करना। उदाहरण के तौर पर यदि एक होटल की रिसेप्शनिस्ट को पाँच मिनट में 20 टेलीफोन कॉल्स आते हैं तो आप अंदाज़ा लगा सकते हैं कि 20 में से कितनों को भली-भाँति समझ पाएंगी और सही संप्रेषण हो सकेगा।

भाषा

भाषा से समझ को बढ़ावा मिलता है, लेकिन यह संप्रेषण के रास्ते में बाधा भी हो सकती है। एक अंग्रेज़ी बोलने वाले यात्री का उदाहरण लीजिए कि अगर वह अंग्रेज़ी न बोलने वाले देश में केवल अंग्रेज़ी में ही बातचीत करेगा तो संप्रेषण में असफल रहेगा।

संप्रेषण के माध्यम

संप्रेषण के विभिन्न माध्यमों में मौखिक, लिखित, श्रवण, दृश्य तथा श्रवण-दृश्य शामिल हैं। यदि संदेश भेजने वाला ऐसे माध्यम का प्रयोग करता है जिससे संदेश पाने वाला परिचित नहीं है तो वह माध्यम ही रुकावट बन जाता है। उदाहरण के तौर पर यदि एक ट्रेवल एजेंट टूरिस्ट गाइड को नक्शें तथा चार्ट देता है लेकिन उसे इन्हें प्रयोग करना नहीं सीखाया गया तो वह एजेंट मुसीबत में पड़ जाएगा।



क्रियाकलाप 18.1

एक पाँच सितारा होटल के बारे में सोचिए जिससे आप भली-भाँति परिचित हैं तथा एक आदर्श संप्रेषण-प्रक्रिया तैयार कीजिए।



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ



पाठगत प्रश्न 18.1

1. पर्यटन-उद्योग में संप्रेषण के महत्व की व्याख्या कीजिए।
2. कल्पना कीजिए कि आपको एक विदेशी पर्यटक से बातचीत करनी है- ऐसे में कौन-कौन सी बाधाएँ आपके संप्रेषण को बाधित कर सकती हैं?

18.2 मौखिक संप्रेषण

किसी भी संस्था के लिए संप्रेषण के बिना, चाहे वह मौखिक हो या लिखित, कार्य करना असंभव होगा। हम अपने दैनिक जीवन में लिखित से अधिक मौखिक संप्रेषण करते हैं। शाब्दिक या अशाब्दिक रूप से विचारों या शब्दों का आदान-प्रदान मौखिक संप्रेषण कहलाता है। इसमें बोले गए शब्दों के माध्यम से संदेशों का आदान-प्रदान होता है। यह वह प्रक्रिया है जिसमें बोलने वाला सुनने वाले के साथ बातचीत से अंतःक्रिया करता है। मौखिक संप्रेषण आपने सामने बैठकर बातचीत से (जैसे मीटिंग या कॉन्फ्रेंस में) या टेलीफोन जैसे यंत्रों से किया जा सकता है। कक्षा में लैक्चर, जनता में भाषण, किसी टूरिस्ट गाइड द्वारा प्रसिद्ध पर्यटन स्थल पर वार्ता इत्यादि मौखिक संप्रेषण के अन्य उदाहरण हो सकते हैं।

लाभ

- यह तुरंत प्रतिक्रिया दिलवाने में सहायक
- यह बातचीत (डॉयलाग) के लिए अवसर प्रदान करता है।
- यह तेज़ होता है जिससे समय की बचत होती है।
- यह किफ़ायती है, क्योंकि इसमें कम खर्च होता है।
- यह लचीला है।

हानियाँ

- यह कम विश्वसनीय है और यदि संदेश स्पष्ट न हो तो गलतफ़हमी पैदा हो सकती है।
- इसका कोई रिकॉर्ड या संदर्भ नहीं होता।
- लंबे संदेशों के लिए यह उपयुक्त नहीं है।
- यह संदेश भेजने वाले तथा प्राप्त करने वाले- दोनों के व्यवहार से प्रभावित हो सकता है।
- विकृत होने के अवसर बहुत अधिक हैं।

18.2.1 मौखिक संप्रेषण के सात सी (7Cs)

मौखिक संप्रेषण को प्रभावशाली बनाने के लिए आपको निम्नलिखित 7Cs को याद रखना चाहिए।

Clear यानी स्पष्ट

मौखिक संप्रेषण तब प्रभावशाली बन पाता है जब संदेश सुनने वाले या प्राप्त करने वाले के लिए संदेश स्पष्ट होता है। मौखिक संदेश कई बार गलतफ़हमी पैदा कर देते हैं, क्योंकि बोलने वाला स्पष्ट रूप से बोल नहीं पाया। अतः इस उद्देश्य के लिए स्पष्ट उच्चारण होना अति आवश्यक है। इस प्रकार की समस्या को कम करने के लिए बोलने वाले को स्पष्ट उच्चारण के लिए विभिन्न प्रकार के, लंबे तथा आसाधारण शब्दों को बोलने का अभ्यास करना चाहिए।

Concise यानी संक्षिप्त

कई लोगों को बातचीत करने में बहुत मज़ा आता है तथा कई बार अनावश्यक अधिक संप्रेषण के कारण संप्रेषण में कठिनाई होती है। जब बोलने वाला अधिक समय तक बोलता ही रहता है तो उसका संदेश विकृत हो जाता है। इसलिए उचित यही है कि संदेश को बिना बदले जितना छोटा रखा जाए उतना ही अच्छा है।

Complete यानी पूर्ण

सभी प्रकार के संप्रेषण में पूर्णता की आवश्यकता होती है। दूसरों से संप्रेषण करते समय, आपको यह सुनिश्चित करना चाहिए कि आप निम्नलिखित पाँच W's पर ध्यान दे रहे हैं -

Who कौन, What क्या, When कब, Where कहाँ, Why क्यों।

Correct यानी शुद्धता या सही होना

मौखिक संप्रेषण में सही का अर्थ है कि सूचना का स्रोत या जहाँ से आपको सूचना मिली है वह सही तथा विश्वसनीय स्रोत है। स्रोत की विश्वसनीयता बोलने वाले पर भरोसा पैदा करती है तथा लोग उसकी बात को ध्यान से सुनते हैं।

Concrete यानी ठोस

मौखिक संप्रेषण को प्रभावशाली बनाने के लिए, वक्ता को विशिष्ट तथ्य तथा विचारों का प्रयोग करना चाहिए तथा किसी भी सूचना को बढ़ा-चढ़ा कर प्रस्तुत करने से बचना चाहिए। सही-सही शब्दों का चुनाव करने की कोशिश करें जो किसी व्यक्ति, समाज, संस्कृति या राष्ट्र को प्रभावित/अपमानित न करें।

Courtesy यानी शिष्टाचार

शिष्टाचार से अर्थ है मौखिक संप्रेषण में नरम शब्दों का प्रयोग करना। चुभने वाले हाव-भावों से बचे तथा कोई गलती होने पर दिल से माफ़ी माँगे, भेदभावपूर्ण वक्तव्यों का प्रयोग न करें जो किसी व्यक्ति, वंश, धर्म, जन्म स्थान या किसी भी शारीरिक बनावट से संबंधित हों।

Candidness यानी निष्पक्षता

निष्पक्षता का अर्थ है - संदेश सीधा, खुला, स्पष्ट तथा सरल होना चाहिए तथा इससे किसी व्यक्ति विशेष को चोट नहीं पहुँचनी चाहिए।



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

मौखिक संप्रेषण-कौशल

मौखिक संप्रेषण का अर्थ है मुख द्वारा संप्रेषण करना। इसमें व्यक्तियों का एक-दूसरे से सीधे या टेलीफोन पर बात करना शामिल होता है। मौखिक संप्रेषण व्यापारिक संस्थानों में एक महत्वपूर्ण स्थान रखता है जहाँ आपको लोगों के सामने अपने व्यवसाय से संबंधित विचार, उत्पाद, सेवाएँ तथा लाभ इत्यादि बताने होते हैं। प्रस्तुतिकरण, बैठकें तथा सार्वजनिक भाषण इत्यादि मौखिक संप्रेषण के विभिन्न रूप हैं। प्रस्तुतिकरण एक प्रकार का मौखिक संप्रेषण है जिसका प्रयोग लगभग सभी व्यापारिक संस्थाओं में अपने व्यापारिक भागीदारों तथा ग्राहकों से संप्रेषण हेतु किया जाता है। इस खंड में हम इस बात पर चर्चा करेंगे कि प्रभावशाली प्रस्तुतिकरण कैसे बनाए जाते हैं? बैठकें आयोजित करना तथा सार्वजनिक भाषण को कैसे प्रभावशाली बनाया जा सकता है।

प्रस्तुतिकरण तैयार करना

प्रस्तुतिकरण का मुख्य उद्देश्य सूचना प्रदान करना, श्रोताओं को कार्य करने के लिए प्रेरित करना तथा देखने वालों की नज़र में पहचान बनाना होता है। एक अच्छे प्रस्तुतिकरण की विषयवस्तु अच्छी, उद्देश्य के अनुसार, श्रोताओं के लिए उपयुक्त तथा सुव्यवस्थित होना चाहिए।

प्रस्तुतिकरण का विकास

अच्छा प्रस्तुतिकरण करने के लिए आपको पहले अच्छा प्रस्तुतिकरण तैयार करना होगा। एक अच्छे प्रस्तुतिकरण को तैयार करने के चरण निम्नलिखित हैं :

- चरण I विषय का चुनाव करें।
- चरण II सामग्री एकत्र करें।
- चरण III पहला प्रारूप (ड्राफ्ट) तैयार करें तथा उसे दोहराएँ।
- चरण IV चित्र तथा रेखाचित्र डालें।
- चरण V अंतिम प्रारूप (ड्राफ्ट) बनाएँ।
- चरण VI अपने प्रस्तुतिकरण को पेश करने का अभ्यास करें।
- चरण VII अंतिम प्रस्तुति तैयार करें।

एक अच्छा भाषण देने या प्रस्तुतिकरण करने में निम्नलिखित बिंदु सहायता करते हैं :

- पहले आपने श्रोताओं को जानिए।
- प्रस्तुतिकरण छोटा तथा प्रकरण पर केंद्रित होना चाहिए।
- वांछित सूचना ही प्रदान करनी चाहिए।
- प्रस्तुतिकरण करने के दौरान शांत तथा चिंता मुक्त रहिए।
- दर्शकों के साथ नज़र से नज़र मिलाकर संवाद करना चाहिए।
- जहाँ आवश्यक हो वहाँ चित्र एवं रेखाचित्र होने चाहिए।
- छोटे तथा सरल शब्दों का प्रयोग करें।
- यदि प्राकृतिक तौर पर मुस्कुराहट आए तो मुस्कुराएँ।

- स्थिति के अनुसार अपनी आवाज़ को नीचा या ऊँचा करें।
- श्रोताओं की रुचि बनाए रखने के लिए आप हँसी मज़ाक तथा सकारात्मक कहावतों का प्रयोग भी कर सकते हैं।

18.3 बैठकें

बैठक कुछ व्यक्तियों के समूह का मिलन होता है जिसमें एक निश्चित अवधि में समूह को सौंपे गए कार्य को करने के तरीकों के बारे में चर्चा की जाती है। समूह के सदस्य साझे अनुभव, चिंताओं और हितों पर बात करते हैं। यह औपचारिक तौर पर आयोजित की गई बैठक होती है जिसमें एक ऐसे मुद्दे पर बातचीत की जाती है जो बहुत से लोगों से संबंधित होता है।

18.3.1 बैठक के उद्देश्य

बैठक का निम्नलिखित में से कोई भी उद्देश्य हो सकता है-

- सदस्यों को सूचना देना तथा उसका वर्णन करना
- परिस्थिति को समझना
- सदस्यों से प्रतिक्रिया प्राप्त करना
- सदस्यों से विचारों तथा अनुभवों का आदान-प्रदान
- सदस्यों को बदलाव को स्वीकार करने के लिए प्रेरित करना
- द्वंद्व एवं उलझनों को सुलझाना
- भागीदारी करने वालों के बीच सकारात्मक मनोवृत्तियाँ पैदा करना।

बैठक का आयोजन किस प्रकार किया जाए

बैठक का आयोजन करने के लिए मुख्य चरण निम्नलिखित हैं :

चरण I: नोटिस

बैठक की सूचना संबंधित लोगों को दी जाती है। उस सूचना के द्वारा सदस्यों को बैठक की तिथि, समय एवं स्थान तथा चर्चा के विषय में सूचित किया जाता है।

चरण II: एजेंडा या कार्यसूची

कार्यसूची में बैठक में चर्चा किए जाने वाले विषयों की सूची दी जाती है। कार्यसूची की एक- एक प्रति हर सदस्य के पास भेजी जाती है ताकि केवल संदर्भित मुद्दों पर ही बैठक में चर्चा हो।

चरण III: बैठक का विवरण

बैठक के चलते कार्यसूची में दिए गए मुद्दों पर एक-एक करके चर्चा होती है। हर सदस्य अपना-अपना मत या विचार देता है। हर मुद्दे के सकारात्मक तथा नकारात्मक पहलुओं पर चर्चा की जाती है। अंत में कुछ निर्णय लिए जाते हैं जिनका कार्यालयी रिकॉर्ड रखा जाता है। इन्हें बैठक के मिनट/विवरण कहा जा सकता है।



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

18.3.2 साक्षात्कार

साक्षात्कार का किस प्रकार सामना किया जाए

- पूर्व योजना: सफलता तैयारी पर निर्भर करती है। अभ्यास करने में समय तथा प्रयास लगाएँ। अपने मित्र या भागीदार से कहें कि वह आपसे प्रश्न पूछे। सोचिए कि आप किस प्रकार कठिन या प्रतिकूल प्रश्नों पर स्पष्ट, ईमानदार तथा उपयुक्त उत्तरों का विकास तथा अभ्यास कर सही प्रतिक्रिया देंगे।
- साक्षात्कार में नियंत्रण में रहिए। सर्वप्रथम अपना परिचय दीजिए तथा हाथ मिलाने के लिए अपना हाथ बढ़ाइए।
- ध्यान बँटाने वाली वस्तुएँ कम-से-कम रखें। अपना मोबाइल फ़ोन बंद रखिए।
- साक्षात्कार लेने वाले के साथ आँखों से संपर्क रखें। ऐसा करने से आपका सकारात्मक रवैया तथा आत्मविश्वास झलकता है। नीचे देखना यह दर्शाता करता है कि आप सहयोग नहीं कर रहे हैं।
- किसी प्रश्न का उत्तर देते समय साक्षात्कार लेने वाले की किसी नकारात्मक टिप्पणी को दोहराए नहीं। सदा सकारात्मक तरीके से उत्तर दें।
- विशिष्ट शब्दावली, औद्योगिक भाषा या परिवर्णी या प्रथमाक्षरी शब्दों के प्रयोग से बचें। ऐसे शब्दों का प्रयोग करें जो सब को समझ में आएँ।
- कभी भी अनुमान न लगाएँ। यदि आपको उत्तर नहीं आता तो मना कर दें तथा वादा करें कि आप सही उत्तर ढूँढ़ कर उनसे साझा करेंगे।



क्रियाकलाप 18.2

1. एक ऐसी प्रस्तुति बनाइए जो पर्यटकों को पर्यटक स्थल की ओर आकर्षित करने के लिए प्रयोग की जा सके।
2. अपने संस्थान में प्रयुक्त विभिन्न संप्रेषण नेटवर्कों का पता लगाइएँ। इनमें से कौन-सा सबसे अधिक प्रभावशाली है? और क्यों?



पाठगत प्रश्न 18.2

1. मौखिक संप्रेषण से संबंधित 5 Cs की व्याख्या कीजिए।
2. मान लीजिए आपको एक बैठक का आयोजन करने के लिए कहा गया है। आप कैसे आगे बढ़ेंगे?

18.4 लिखित संप्रेषण

लिखित रूप में शब्दों का आदान-प्रदान या संदेश भेजने को लिखित संप्रेषण के नाम से जाना जाता है। जैसा कि संप्रेषण के बिना सामाजिक जीवन की कल्पना नहीं की जा सकती, उसी प्रकार लिखित संप्रेषण के बिना किसी भी व्यापार या संस्था की कल्पना करना असंभव है। लिखित संप्रेषण संस्थाओं के जीवन का अभिन्न अंग है। पत्र, मीमो, एजेंडा, मैनुअल, हैंडबुक, रिपोर्ट इत्यादि संस्थानों द्वारा प्रयुक्त लिखित संप्रेषण में सम्मिलित होते हैं।



टिप्पणियाँ

लाभ

- इसको अधिक गंभीरता से लिया जाता है।
- जब संदेश बड़ा हो तो यह उपयुक्त रहता है।
- यह रिकॉर्ड रखने में सहायक होता है।
- यह सही तथा स्पष्ट होता है।
- इसको एक ही समय में कई व्यक्तियों तक भेजा जा सकता है।
- यह सभी को स्पष्ट निर्देश प्रदान करता है।

हानियाँ

- इसमें समय अधिक लगता है तथा यह महँगी प्रक्रिया है।
- लिखित संप्रेषण में कई बार तुरंत प्रतिक्रिया संभव नहीं होती।
- यह कठोर (rigid) होता है इसलिए इसमें व्यक्तिगत या निजी भावना निहित नहीं होती।
- संदेश बनाते समय गलतियाँ हो जाएँ तो गलतफहमियाँ पैदा हो सकती हैं।
- इससे गोपनीयता रखना कठिन हो जाता है।

मौखिक तथा लिखित संप्रेषण में भेद

मौखिक संप्रेषण	लिखित संप्रेषण
<ul style="list-style-type: none"> ● संदेश मुख द्वारा दिए जाते हैं। ● संदेशों का आदान-प्रदान तुरंत हो जाता है। ● गोपनीयता रखना आसान होता है। ● छोटे संदेशों को भेजने के लिए यह सुविधाजनक है। ● कोई रिकॉर्ड प्रदान नहीं करता। ● यह कई बार सटीक नहीं होता 	<ul style="list-style-type: none"> ● संदेश लिखित शब्दों में दिए जाते हैं। ● संदेशों के आदान-प्रदान में कुछ समय लगता है। ● गोपनीयता रख पाना कठिन होता है। ● बड़े संदेशों को भेजने के लिए यह सुविधाजनक है। ● रिकॉर्ड तथा संदर्भ प्रदान करता है। ● इसे सटीक ढंग से व्यक्त किया जा सकता है।



टिप्पणियाँ

18.4.1 लिखित संप्रेषण की 7Cs (सात सी)

संप्रेषण विशेषज्ञों ने सुझाव दिया है कि यदि 7Cs का ध्यान रखा जाए तो लिखित संप्रेषण निश्चित रूप से प्रभावशाली होगा।

आइए हम इन सातों Cs पर एक एक करके चर्चा करें।

1. स्पष्टता (Clarity)

निश्चय ही हम प्रभावशाली लिखित संप्रेषण कर पाएँगे यदि संदेश का उद्देश्य स्पष्ट हो। जो विषय-वस्तु भेजनी है उसका अर्थ स्पष्ट हो तथा संप्रेषण का साधन सही हो। प्रभावशाली लिखित संप्रेषण के लिए साधारण शब्दों के प्रयोग का भी सुझाव दिया जाता है।

प्रयोग करें

Pay चुका दें

Help मदद करें

Use प्रयोग करें

प्रयोग न करें

Compensate पूर्ति करें

Facilitate सुसाध्य बनाएँ

Utilise उपयोग करे

2. पूर्णता (Completeness)

संप्रेषण करते समय इस बात का ध्यान रखें कि सभी पूछे गए प्रश्नों का उत्तर दिया गया हो। आपने जो संदेश भेजना है उसके बारे में; क्या, कौन, कब, क्यों और कहाँ - सभी कुछ जाँच लें।

3. संक्षिप्तता (Conciseness)

भेजे जाने वाला संदेश जितना हो सके तो छोटा और सटीक होना चाहिए। केवल सरल और संक्षिप्त कथन बनाए जाने चाहिए।

4. शिष्टाचार (Courtesy)

शिष्टाचार का अर्थ है कि जब आप संप्रेषण कर रहे हों तो मित्रता की भावना का विकास करें। चुभने वाले शब्दों तथा भावों से बचना चाहिए। उदाहरण के तौर पर आपने लापरवाही की, आप गैर जिम्मेदार हैं, आप को जानकारी नहीं है- जैसे शब्दों से बचना चाहिए। यदि कोई गलती हो जाए तो मन से माफ़ी माँगे और यदि आपकी मदद की गई है तो धन्यवाद दें।

5. परिशुद्धता (Correctness)

संदेश सही तथ्यों से बना हो तथा सही समय पर पहुँचाया जाना चाहिए। प्रभावशाली लिखित संप्रेषण के लिए यह भी आवश्यक है कि संदेश भेजने वाला सही फारमेट (प्रारूप) का प्रयोग करे।

6. ठोसपन (Concreteness)

लिखित संदेश को प्रभावशाली बनाने के लिए बढ़ा-चढ़ा कर बात कहने से बचना चाहिए। संदेश सटीक एवं एकदम स्पष्ट होना चाहिए।

7. दूसरों का ध्यान रखना (Consideration)

दूसरों का ध्यान रखने का अर्थ है कि संप्रेषण करते समय आपको 'आप भाव' अपनाना चाहिए न कि 'हम भाव'। हमें लिंग-भेद से भी बचना चाहिए। उदाहरण के तौर पर ऐसे शब्द प्रयोग करें-

- सहायता के लिए आपका धन्यवाद।
- चेयरपर्सन का प्रयोग करें, चेयरमैन का नहीं



टिप्पणियाँ

18.5 प्रभावशाली लेखन के सिद्धांत

एकता (Unity)

लेखन में एकता का अर्थ है 'एक होने का भाव'। एकता का नियम तीन स्तरों पर लागू होता है। पहला, प्रत्येक वाक्य एक पूर्ण वाक्य हो। दूसरा, हर पैराग्राफ़ एक पूर्ण पैराग्राफ़ हो। तीसरा, संदेश अपने आपमें एक पूर्ण संदेश हो।

सामंजस्यता (Coherence)

लिखित संदेश में स्पष्टता के लिए सामंजस्यता के नियम का पालन किया जाना चाहिए। संबंध तथा स्पष्टता सामंजस्यता के दो महत्वपूर्ण पहलू हैं। सामंजस्यता का नियम वाक्यों, पैराग्राफ़ों तथा पूर्ण संदेश पर लागू होता है।

अनाप-शनाप तथा विशिष्ट शब्दावली के प्रयोग से बचे (Avoid Jargons)

जहाँ तक संभव हो, लेखक को अनाप-शनाप शब्दों तथा विशिष्ट शब्दावली के प्रयोग से बचना चाहिए। 'जारगान' वह भाषा होती है जो विज्ञान, वाणिज्य तकनीकी व्यापार या व्यवसाय में प्रयोग की जाती है। निजी क्षेत्र में उस क्षेत्र के व्यक्तियों के साथ उस भाषा का प्रयोग किया जा सकता है। बाकी मामलों में, 'जारगान' का प्रयोग तभी किया जा सकता है जब प्रयोग में लाए गए शब्द सभी को समझ में आ जाएँ।

परिशुद्धि या यथार्थता (Accuracy)

विषयवस्तु सही तथा शुद्ध होनी चाहिए। जिस तरीके से संदेश भेजा जाए वह सही होना चाहिए। लिखने में परिशुद्धि सावधानी से जाँच करने तथा संपादित करने से आती है।

संक्षिप्तता (Briefness)

लेखन छोटा होना चाहिए। बहुत शब्दों की जगह थोड़े शब्दों का प्रयोग करें। इससे समय की बचत होगी तथा लेखन प्रभावी होगा। व्यवसाय में संप्रेषण संक्षिप्त तथा सीधा होना चाहिए।

व्यावसायिक पत्र

पत्र लिखना एक कला है। हालांकि पत्रों की जगह ई-मेल तथा एस.एम.एस. ने ले ली है। फिर भी इसका सम्मान एक कला की तरह होता है, केवल माध्यम बदल गया है। पत्रों को मोटे तौर पर दो वर्गों में बाँटा जा सकता है- औपचारिक पत्र तथा अनौपचारिक पत्र। औपचारिक पत्रों में कार्यालयीय पत्र, व्यावसायिक पत्र, शिकायती पत्र तथा आवेदन पत्र होते हैं तथा अनौपचारिक पत्र



टिप्पणियाँ

अपने मित्रों तथा परिवार को लिखे जाते हैं। औपचारिक पत्र लिखते समय निम्नलिखित आधारभूत नियमों का पालन किया जाना चाहिए :

- पूरा नाम, पता तथा दिनांक
- जिस व्यक्ति को पत्र लिख रहे हैं उसका सही नाम तथा पद
- पत्र की शुरूआत सर/मैडम या श्रीमान/श्रीमती इत्यादि से करें, फिर नाम लिखें तथा उसके बाद पता।
- पत्र का उद्देश्य 'विषय' में लिखें। यह मुख्य पत्र शुरू होने से पहले लिखा जाता है।
- पत्र बहुत सटीक होना चाहिए। केवल उतनी ही सूचना दी जाए जितनी वांछित हो।
- पत्र में यह स्पष्ट लिखा जाना चाहिए कि कार्य क्या किया जाना चाहिए/सूचना क्या दी जानी चाहिए/दी गई है या क्या किए जाने का निवेदन है?
- अपने पत्र का अंत नम्रता से 'धन्यवाद' शब्द का प्रयोग करके करें। उसके बाद निवेदक तथा अपना नाम लिखें।

18.5.1 व्यावसायिक पत्र की बनावट

पत्र के मुख्य भाग निम्नलिखित हैं

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. शीर्षक | आपकी कंपनी का नाम तथा पता |
| 2. तिथि | वह तिथि जिसको पत्र लिखा जा रहा है। |
| 3. संदर्भ | यदि आप किसी पत्र के जवाब में पत्र लिख रहे हैं। |
| 4. अंदर का पता | उस व्यक्ति या संस्थान का पूरा पता जिसको आप पत्र लिख रहे हैं। |
| 5. ध्यानाकर्षण के लिए पंक्तियाँ | तुरंत कार्य के लिए आग्रहकारी पंक्ति; उदाहरण के तौर पर- अतिथि सत्कार के प्रभारी कृपया ध्यान दें। |
| 6. अभिवादन | प्रिय श्री राम कुमार, प्रिय श्रीमती कल्पना, मैडम |
| 7. विषय | यह पत्र का उद्देश्य होता है। |
| 8. मुख्य भाग | संदेश |
| 9. अभिनंदनात्मक अंत | आपका विश्वसनीय अथवा आपका आज्ञाकारी |
| 10. हस्ताक्षर | आपका विश्वसनीय
(राम कुमार) |
| 11. संगलन | यदि पत्र के साथ कुछ और कागजात या दस्तावेज़ भेजने हों तो उनका विवरण |

लिखित संप्रेषण में प्रयोग होने वाले 7Cs, जिनकी इस खण्ड में पहले चर्चा की गई है, का भी व्यावसायिक पत्रों में प्रयोग किया जाना चाहिए।



क्रियाकलाप 18.3

अपने सी. ई. ओ. के लिए एक पाँच सितारा होटल में कक्ष का आरक्षण करवाने के लिए एक व्यावसायिक पत्र लिखिए।



पाठगत प्रश्न 18.3

1. प्रभावशाली लिखित संप्रेषण के सिद्धांत लिखिए।
2. व्यावसायिक पत्र के कौन-कौन से भाग होते हैं?

18.6 ग्राहक-सेवा प्रबंधन

ग्राहक-सेवा से अभिप्राय व्यवसाय में उन तंत्रों से है जिनसे ग्राहकों की व्यवसाय के प्रति संतुष्टि बढ़ती है। ग्राहक-सेवा हर व्यवसाय की सफलता के लिए अति महत्वपूर्ण तत्व है। आपके व्यवसाय से ग्राहकों का हर संपर्क आपके लिए उनके साथ अपनी पहचान को बेहतर करने का तथा व्यवसाय को और आगे बढ़ाने का अवसर देता है। ग्राहक-सेवा की भूमिका कुछ अन्य भूमिकाओं से अधिक महत्वपूर्ण होती है।

पर्यटन-सेवाओं में यह प्रत्यक्ष रूप से महत्वपूर्ण है। होटलों में स्वागत कर्मचारी, विक्रय कर्मचारी, स्वागत कार्यालय के अधिकारियों तथा अन्य कर्मचारी जिनका ग्राहकों के साथ दिन-प्रतिदिन सीधे संपर्क होता है- ग्राहक-सेवा उनकी नौकरी तथा प्रशिक्षण का एक महत्वपूर्ण भाग होती है तथा नौकरी के लिए उनके चयन का एक आवश्यक मानदंड। पर्यटन संचालक के लिए सफलता प्राप्त करने के लिए अच्छी ग्राहक-सेवाएँ देना आवश्यक है। ग्राहक आकर्षित करने तथा बनाए रखने में ग्राहक-सेवा व्यवसाय के अन्य क्षेत्रों में भी महत्वपूर्ण है। उदाहरण के तौर पर मालगोदाम तथा जलपोत (पोत-परिवहन) विभाग का ग्राहकों के साथ न्यूनतम संपर्क होता है लेकिन माँगों की पूर्ति करते समय उनका निष्पादन होने पर व्यवसाय के प्रति ग्राहकों का संतुष्ट होना पर बहुत असरकारक है। सप्लाइ चैन (आपूर्ति कड़ी) व्यवसाय में वेयर हाउस, डिस्पैच, ट्रांसपोर्ट तथा काल सेंटर ग्राहक-सेवा के अंग हैं। सही माल, सही जगह, सही समय पर तथा सही मात्रा में पहुँचाने के लिए वे जिम्मेदार हैं, जिसके परिणामस्वरूप ग्राहक संतुष्ट या असंतुष्ट होते हैं।

ग्राहक-सेवा प्रबंधन में सभी तंत्रों को सही अवस्था में रखना होता है ताकि व्यवसाय से जुड़े सभी ग्राहकों का संतुष्टि को बढ़ाया जा सके। सभी प्रकार के व्यवसायों का यह मुख्य उद्देश्य होना चाहिए। ग्राहकों को खुश रखने पर आपकी बिक्री तथा लाभ आश्रित है। इससे यह स्पष्ट होता है कि आप किस प्रकार ग्राहक संपर्क, पुर्ननिवेशन तथा प्रतिबद्धता बढ़ाने वाली योजनाओं का वर्तमान ग्राहक को बनाए रखने, अपना विक्रय बढ़ाने तथा नए ग्राहकों को आकर्षित करने के लिए करते हैं। इसका अभिप्राय है कि आप ग्राहक की शिकायत पर ध्यान देने के लिए कैसे तैयार होते हैं।



टिप्पणियाँ

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन

संप्रेषण तथा व्यक्तित्व-विकास



टिप्पणियाँ

ग्राहक-सेवा प्रबंधन के लिए अनेक घटक आवश्यक समझे जाते हैं। कुछ महत्वपूर्ण घटक निम्नलिखित हैं :

- ग्राहक की आवश्यकताओं को समझना।
- माल या सेवा का ग्राहक की आवश्यकताओं के अनुरूप होना।
- उत्पाद अथवा सेवा के लिए ली गई राशि की कीमत प्रदान करना।
- ग्राहकों को पूर्ण सूचनाएँ देने की क्षमता।
- आदेशों को पूर्ण करने में विश्वसनीयता तथा योग्यता।
- बिक्री के बाद दी जाने वाली सेवाओं का स्तर एवं गुणवत्ता से युक्त होना।
- ग्राहक द्वारा दी गई प्रतिक्रिया का स्तर।
- ग्राहक के प्रति प्रतिबद्धता की योजनाओं को लागू करना।
- कर्मचारियों में व्यावसायिकता, कुशलता एवं मैत्री-भाव होना।

पर्यटन के उद्योग में, ग्राहक-सेवा के उच्च प्रबंधन के लिए प्रायः यह जानना आवश्यक होता है कि ग्राहक क्या चाहता है? ग्राहकों से संबंधित सूचनाएँ तथा उनकी आवश्यकताएँ जानने के कई माध्यम हैं। निम्नलिखित भी उनमें सम्मिलित हैं :

- ग्राहकों द्वारा सेवाएँ खरीदने के आदेशों का इतिहास।
- आपके व्यवसाय के साथ उनके संपर्क के रिकॉर्ड और टैलीफोन कॉल, बैठक इत्यादि।
- ग्राहकों से सीधी प्रतिक्रिया लेना- वे आपके बारे में क्या सोचते हैं?
- व्यक्ति विशेष के रूप में ग्राहक के आदेशों के प्रतिरूप में परिवर्तन।
- विशिष्ट उत्पाद या सेवा की सफल कामयाबी में परिवर्तन।
- संभावित नए उत्पादों या सेवाओं के बारे में पूछताछ।
- आपके प्रतिस्पर्द्धियों के उत्पादों या सेवाओं में परिवर्तन।
- गैर प्रतिस्पर्द्धियों से प्रतिक्रिया लेना और संपर्क प्राप्त करना।

एक बार अपने ग्राहकों की पहचान कर लेने के बाद आप अपनी ग्राहक-सेवा के उच्चतम स्तर को उनकी सेवा में लगा सकते हैं। यह महत्वपूर्ण है कि आप अपने ग्राहकों के बारे में सूचना एकत्र करने तथा उन्हें अपने व्यवसाय में प्रयोग करने की योजना बनाएँ। ग्राहक-सेवा नीति बनाएँ। एक वरिष्ठ प्रबंधक को नीति का नेतृत्व करने दें, लेकिन ध्यान रखें कि आपके सभी कर्मचारी उसमें सम्मिलित हों। प्रायः आप जितने विनम्र होते हैं, ग्राहकों के साथ उतना ही सीधा संपर्क होता जाता है।

जहाँ संभव हो वहाँ व्यापार-क्षेत्र में अपनी प्रस्तुति और कार्यों का आकलन करने का तंत्र बनाएँ यह आपके ग्राहकों के संतुष्टि के स्तर को बहुत प्रभावित करता है। मुख्य निष्पादन संकेतकों (KPIs) की पहचान करें जो यह दर्शाते हैं कि आप ग्राहकों की उम्मीदों पर कितना खरा उतरते हैं। उदाहरण के लिए आप विक्रय नवीनीकरण की दरों, उत्पादों अथवा सेवाओं में की गई पूछताछ, आपके कर्मचारियों के विरुद्ध प्राप्त हुई शिकायतों, खराब या क्षतिग्रस्त उत्पादों को वापस लौटाने की संख्या, आदेशपूर्ति का औसत समय, ग्राहक के साथ प्रत्येक मास किया गया संपर्क बाज़ार भेजी गई विपणन सामग्री की मात्रा और उसके बारे में प्रतिक्रिया तथा आदेश से आपूर्ति तक के समय को आप जान सकते हैं। आपके ग्राहक एवं कर्मचारी KPI के बारे में सूचना प्रदान करने का महत्वपूर्ण माध्यम होंगे जिससे आपके व्यवसाय में आपके द्वारा दी गई ग्राहक-सेवा प्रदर्शित होगी। इस बात का ध्यान रखें कि जिन सेवाओं की आप जाँच करें वह ऐसे करें जैसे कि ग्राहक आपसे आशा रखते हों।

ग्राहक-सेवा के और भी महत्वपूर्ण क्षेत्र हैं जिनको मापना काफी कठिन है। इनमें से कई मानव-संबंधी घटक हैं; जैसे कि स्वागत कक्ष के कर्मचारी के टेलीफोन पर उत्तर देने का शिष्टाचार या विक्रय कर्मचारी का ग्राहकों से मिलते समय किया गया व्यवहार।

इन क्षेत्रों में यह महत्वपूर्ण है कि आप अपने ग्राहकों से अपनी ग्राहक-सेवा के बारे में उनकी प्रतिक्रिया प्राप्त करें। ग्राहक-सर्वेक्षण, पुनर्निवेशन या प्रतिक्रिया कार्यक्रम तथा मुख्य ग्राहकों से कभी-कभी फोन पर संपर्क करना ग्राहकों के साथ संप्रेषण बढ़ाने का उपयोगी तरीका है। इनसे यह अवसर प्राप्त हो सकता है कि आप ग्राहकों की बात सुन सकते हैं तथा उन्हें बता सकते हैं कि आप उन्हें क्या अतिरिक्त सेवाएँ दे सकते हैं। टेलीफोन पर शिष्टाचार से लेकर, आदेश की पूर्ति में निपुणता तक, आपके व्यवसाय का लगभग हर पहलू इस बात को प्रभावित करता है कि आपके ग्राहक आपके व्यवसाय के बारे में क्या मत रखते हैं? यद्यपि हम ऐसे व्यावसायिक संसार में रहते हैं जहाँ दूरसंचार की आनलाइन तकनीक का बोलबाला है; जैसे कि ई-मेल आदि फिर भी एक फोन कॉल काफी प्रभावशाली तंत्र हो सकता है। कई प्रकार के विशिष्ट कार्यक्रम हैं जिनका प्रयोग करके आप ग्राहक-सेवा प्रबंधन का स्तर अच्छा रख सकते हैं। कई प्रकार के प्रशिक्षण कार्यक्रम भी हैं जिन्हें करके ग्राहक-सेवा को प्रभावशाली बनाया जा सकता है। व्यावसायिक प्रशिक्षण, प्रेरणादायक भाषण तथा कॉरपोरेट सेमिनार ग्राहक-सेवा के स्तर में सुधार ला सकते हैं।

ग्राहक पुनर्निवेशन द्वारा विस्तार से सूचनाएँ प्राप्त की जा सकती हैं कि व्यवसाय के प्रति उनका क्या विचार है? यह ऐसा अवसर होता है जब ग्राहक अपनी आपत्तियाँ बता सकते हैं, बदलावों के बारे में सुझाव दे सकते हैं या पहले से उपलब्ध प्रतिक्रियाओं का समर्थन कर सकते हैं। आपको यह सब सुनना है और उसके अनुसार कार्य करना है। अधिकतर पुनर्निवेशन प्रश्नावली का प्रयोग करके या व्यक्तिगत रूप से टेलीफोन पर या ई-मेल से एकत्र किया जाता है। ग्राहक संपर्क-कार्यक्रम का उद्देश्य अपने ग्राहकों को आवश्यकतानुसार सेवाएँ उपलब्ध करवाना है। संपर्क-कार्यक्रम विशेष तौर पर पुराने ग्राहकों के साथ पुनः संपर्क बनाने के लिए बहुत उपयोगी है। अच्छी सेवाएँ ही ग्राहक से प्रतिबद्धता के लिए मूल मंत्र है। कई बार नए रिश्तों को मज़बूत करना तथा पुरानों को ताज़ा करना ग्राहक प्रतिबद्धता योजनाओं के प्रयोग से किया जा सकता है। ऐसी योजनाएँ निश्चित प्रतिशत छूट, अतिरिक्त उत्पाद या उपहार इत्यादि के माध्यम से ग्राहकों के उस व्यवहार को पुरस्कृत



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

करने के लिए करती हैं जिससे आपके व्यवसाय को फायदा पहुँचता है। इनका उपयोग ग्राहकों को यह समझाने के लिए भी किया जा सकता है कि आपने ग्राहक-सेवा में आई पिछली कठिनाइयों को सफलतापूर्वक संभाल लिया है। आपको सेवा का दोबारा अवसर दें। उपहार कई आधारों पर दिए जा सकते हैं; जैसे- ग्राहक का बार-बार सेवाएँ लना, संचित को खर्च करना, भारी मात्रा में ऑर्डर या बड़े मूल्य का आर्डर, पूरा लेनदेन, तुरंत मूल्य चुकाना, संबंधों का इतिहास इत्यादि। उदाहरण के तौर पर एक पर्यटन-एजेंसी निशुल्क स्थानीय वाहन पेश कर सकती है यदि पर्यटक डीलक्स होटल में रहने की बुकिंग करवाते हैं। होटल नियमित रूप से आने वाले मुख्य ग्राहकों को 'लायल्टी कार्ड' दे सकते हैं जो वे अगली बार आने पर प्रयोग कर सकते हैं। आपको यह याद रखना चाहिए कि ग्राहक को दी गई सेवाओं की रूपरेखा उसकी वफ़ादारी को अधिक प्रभावित करती है, बजाय छोटे-मोटे पुरस्कारों के। ग्राहकों के साथ लंबे समय तक चलने वाले मज़बूत रिश्ते बनाने का उद्देश्य होना चाहिए न कि जल्दी पैसा कमाने का। संतुष्ट ग्राहक आपके व्यवसाय में लंबे समय तक अपनी खरीदारी, दूसरों से आपकी प्रशंसा करके तथा दूसरों को आपका संदर्भ देकर सहयोग करेंगे।

वर्तमान ग्राहक व्यवसाय के लिए सबसे महत्वपूर्ण पूँजी होते हैं। ग्राहकों की देखभाल तथा यह निश्चित करना कि वे उच्च गुणवत्ता की सेवाओं का आनंद लें, इस बात की प्राथमिकता दी जानी चाहिए। इस दिशा में कदम उठाना यह सुनिश्चित करेगा कि वे आपके द्वारा दी गई सेवाओं से संतुष्ट हैं। इस उद्देश्य के लिए आप कई प्रकार की तकनीकें अपना सकते हैं। उनमें से कुछ निम्नलिखित हैं :

- ग्राहक के लिए निशुल्क सहायता दूरभाष।
- वेबसाइट पर पूछे गए प्रश्नों के उत्तर प्रदान करना।
- विक्रय के बाद शिष्टाचार हेतु फ़ोन करना।
- कुछ उत्पाद निशुल्क देना ताकि ग्राहकों को खरीदारी में मज़ा आए।
- जब सेवाएँ अपेक्षित हों सेवाओं की अवधि के विषय में याद दिलाना।
- वर्तमान ग्राहकों को भविष्य में की जाने वाली खरीदारी पर छूट में प्राथमिकता देना।

ऐसा समय भी हो सकता है जब सब-कुछ ठीक नहीं चल रहा हो। ऐसी परिस्थिति से निपटने के लिए तैयार रहना चाहिए। हर व्यवसाय को ऐसी परिस्थितियों से गुजरना पड़ता है जिनमें ग्राहकों के नज़रिए से कुछ-न-कुछ गलत हुआ होता है। आपको अपने ग्राहकों की कठिनाइयों को नकारना नहीं चाहिए, क्योंकि शिकायत करने वाला यात्री आपके व्यवसाय के लिए एक अच्छा अवसर देता है। यह अतिरिक्त सहायता के लिए एक निवेदन हो सकता है। यदि आप शिकायत को सफलतापूर्वक संभाल लेते हैं तो ग्राहक का आपके लिए हमेशा वफ़ादार रहने की संभावना है। शिकायत करने वाला ग्राहक आपको उस शिकायत के प्रति सावधान करने वाला सिद्ध हो सकता है जिसे कई ग्राहकों ने पहले अनुभव किया और चुपचाप दूसरी जगहों पर चले गए। शिकायतों का निपटारा विनम्रता से, तुरंत तथा शिष्टता से किया जाना चाहिए। पहले भावनाओं तथा संवेदना से काम लेना चाहिए और फिर समस्या को निबटाने की ओर ध्यान देना चाहिए। शिकायतों को

तब भी गंभीरता से ले यदि उन्हें बढ़ा-चढ़ा कर या बिना किसी कारण किया गया हो। ग्राहकों की समस्याओं को सुलझाने का तरीका भी एक रास्ता है जो कि आपको अपने प्रतिद्वंद्वियों से आगे रख सकता है। इस बात को सुनिश्चित करें कि आपके व्यवसाय में ग्राहकों की शिकायतों को निपटाने की भली-भांति, स्थापित प्रणाली हो तथा आपके सभी कर्मचारियों को इसकी जानकारी हो। ग्राहकों की शिकायतों को प्रभावशाली तरीके से निबटाने के लिए निम्नलिखित चरण अपनाइए :

- ध्यान से सुनें ताकि शिकायत का पूर्ण विवरण समझ पाएँ।
- शांत तथा नियंत्रण में रहें। व्यावसायिक ढंग से बात रखें जो ग्राहक को भी शांत करने की तकनीक सिद्ध होगी।
- शिकायत को व्यक्तिगत तौर पर न लें तथा भावनात्मक तौर पर सम्मिलित न हों।
- संबंधित सामग्री के साथ वर्णन रिकॉर्ड करें। ग्राहक से रिपोर्ट देने के लिए कहें।
- लिखित शिकायतों पर तुरंत कार्यवाही करें।
- रिपेयर करके, बदल कर या पैसे वापिस करके शिकायत का समाधान करें।
- बाद में भी उपयुक्त प्रक्रिया अपनाएँ; जैसे- पत्र से माफी भेजें या फ़ोन करे। सॉरी कहने में सावधानी बरतें।
- ग्राहक को रिपोर्ट भेजें जिसमें समाधान का वर्णन हो तथा ग्राहक से एक उत्तर प्राप्त करें जिसमें वर्णन हो कि मामला खत्म कर दिया गया है।



टिप्पणियाँ

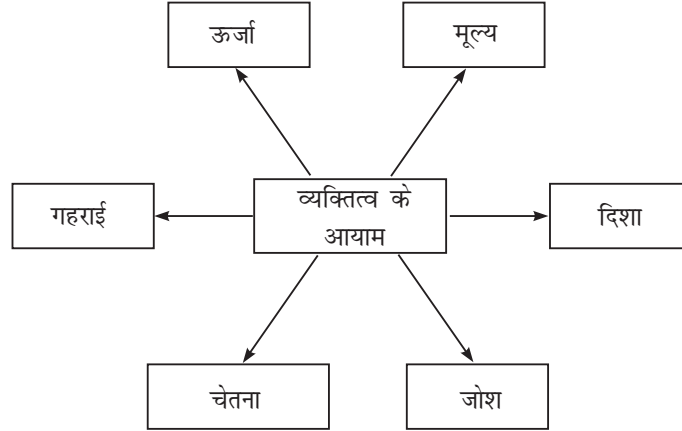
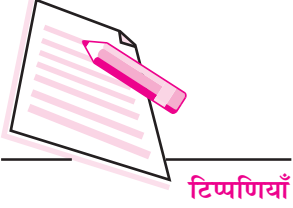


पाठगत प्रश्न 18.4

1. पर्यटन उद्योग में ग्राहक-सेवा हेतु आवश्यक माने जाने वाले घटकों की सूची बनाइए।
2. आप ग्राहकों के बारे में किस-किस माध्यम से सूचना एकत्र कर सकते हैं?
3. एक व्यावसायिक होने के नाते पर्यटकों की शिकायतों से निपटने के तरीके सुझाइए।

18.7 व्यक्तित्व

प्रायः लोग यह विश्वास करते हैं कि व्यक्तित्व मोहक, मुस्कान और बाहरी रूप-रंग के साथ व्यक्तित्व छवि हो, लेकिन मनोवैज्ञानिकों का मत है कि व्यक्तित्व की प्रकृति सक्रिय होती है तथा इसका संबंध व्यक्ति के पूरे मनोवैज्ञानिक तंत्र के विकास से होता है। व्यक्तित्व की परिभाषा है - व्यक्ति के स्थायी शारीरिक तथा मानसिक गुणों का मिश्रण जो व्यक्ति को पहचान देता है। इन गुणों में सम्मिलित होता है कि व्यक्ति कैसा दिखता है, कैसे कार्य करता है तथा कैसे महसूस करता है। ऐसा भी कहा जा सकता है कि व्यक्तित्व उन सभी कारकों का योग है जिनसे वह अन्य व्यक्तियों के साथ व्यवहार करता है।



चित्र 18.2 : व्यक्तित्व के आयाम

व्यक्तित्व यानी 'पर्सनैलिटी' शब्द की उत्पत्ति लैटिन भाषा के शब्द 'परसोना' से हुई है जिसका अर्थ होता है थियेटर में मुखौटा पहनना। मुखौटे से दर्शकों को यह संकेत मिलता है कि अभिनेता जो चरित्र वह पेश कर रहा है उसके व्यवहार के बारे में क्या आशा की जा सकती है?

यदि हमें इन प्रश्नों का उत्तर चाहिए कि कुछ लोग शांत और कुछ गुस्से वाले क्यों होते हैं; कुछ लोग कम क्यों बोलते हैं, जबकि अन्य बहुत बातूनी होते हैं तो इन प्रश्नों के उत्तर हैं उनका व्यक्तित्व। व्यक्तित्व उन गुणों का योग होता है जो एक व्यक्ति को दूसरों से भिन्न दिखाता है। व्यक्ति कुछ शारीरिक तथा मानसिक गुणों के साथ जन्म लेता है तथा उसके बाद वातावरण उस व्यक्तित्व को रूप देता है।

18.7.1 व्यक्तित्व के घटक

व्यक्तित्व के घटक वे होते हैं जो हमारे व्यक्तित्व को बनाने में सहायक होते हैं। उनमें से मुख्य तीन निम्नलिखित हैं :

अनुवांशिकता

गर्भधारण के समय अपने माता-पिता से मिले अनुवांशिक तत्व व्यक्ति के व्यक्तित्व के लक्षणों को काफी हद तक प्रभावित करते हैं। रंग, लंबाई, शारीरिक बनावट, चेहरे का आकर्षण, मनोभाव, माँसपेशियों की बनावट, आनुवांशिक बीमारियाँ सभी माता-पिता से आनुवांशिक रूप में प्राप्त होती हैं। एक जैसे जुड़वा बच्चों पर किए गए अनुसंधानों से पता लगाया गया है कि जुड़वा बच्चे जो काफी समय तक अलग-अलग स्थानों पर पाले गए थे उनका व्यक्तित्व अलग-अलग रह कर भी एक जैसा विकसित हुआ। इससे यह सिद्ध होता है कि अनुवांशिकता व्यक्ति के व्यवहार के विकास में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। यदि व्यक्तित्व को बनाने वाले घटक केवल अनुवांशिकता पर आधारित होते तो जन्म के समय ही सब निर्धारित हो जाता तथा उसके बाद किसी भी मात्रा में अनुभव उसको न बदल पाता। परंतु शोध यह संकेत करते हैं कि व्यक्तित्व के गुण केवल अनुवांशिकता पर ही निर्भर नहीं होते।

वातावरण

वह संस्कृति जिसमें व्यक्ति का पालन-पोषण होता है तथा समाजीकरण की प्रक्रिया; जैसे- बच्चे के पालन-पोषण का तरीका, परिवार का सामाजिक-आर्थिक स्तर, परिवार में सदस्यों की संख्या, जन्म का क्रम, माता-पिता की शिक्षा, मित्र, धार्मिक रीति-रिवाज, विद्यालयी शिक्षा की किस्म तथा मनोरंजन की क्रियाएँ इत्यादि सभी हमारे व्यक्तित्व के निर्माण में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती हैं। उदाहरण के तौर पर हमारे माता-पिता बच्चों के चरित्र का निर्माण करते हैं, लगभग जन्म के समय से वे अपने बच्चों से यह आशा करते हैं कि बच्चे उनके द्वारा दिए गए मूल्यों का पालन करेंगे। इसके लिए वे स्वयं मूल्य-पालन का उदाहरण उनके सामने रखते हैं या अन्य तरीकों; जैसे- कि पुरस्कार या दंड से भी उन्हें मूल्यों का पालन करना सिखाते हैं। हर व्यक्ति के व्यक्तित्व-निर्माण में अनुवांशिकता और वातावरण - दोनों का बराबर का योगदान होता है। आनुवांशिकता बाहरी सीमाएँ तय करती है, लेकिन व्यक्ति की पूरी क्षमता इस बात पर निर्भर होती है कि वह किस स्तर तक वातावरण की आवश्यकताओं के अनुकूल ढल सकता है।



टिप्पणियाँ

परिस्थिति

किसी विशिष्ट प्रकार की परिस्थिति जिसका मनुष्य सामना करता है, उसके व्यक्तित्व के लक्षणों को आकार देती है। उदाहरण के तौर पर एक व्यक्ति जिसने नौकरी के लिए साक्षात्कार का सामना किया है तथा उस समय उसे जिस प्रकार के अनुभव हुए, वह उस व्यक्ति के व्यक्तित्व को कुछ आकार देंगे। इसी प्रकार से मित्रों के साथ पिकनिक जाने पर हुए विभिन्न प्रकार के अच्छे या बुरे अनुभव भी व्यक्ति के व्यक्तित्व-विकास में कुछ बदलाव ला सकते हैं।

18.7.2 व्यक्तित्व के लक्षण

व्यक्तित्व के लक्षण ढूँढने के लिए किए गए अनुसंधान के फलस्वरूप व्यक्तित्व के लक्षणों की लंबी सूची तैयार हो गई, लेकिन दो व्यक्तित्वों के लक्षणों को वर्गित करने के लिए अधिकतर प्रयोग किए जाने वाले दो उपागम हैं- माइयर एंड ब्रिगस टाइप इंडिकेटर (MBTI) तथा द बिग फाइव मॉडल।

MBTI के अंतर्गत वर्गीकृत व्यक्तित्व-लक्षण निम्नलिखित हैं :

- **बहिर्मुखी एवं अंतर्मुखी** : लोग जो बहिर्मुखी होते हैं, सामाजिक तौर पर खुले तथा अपनी बात खुल कर करने वाले होते हैं तथा काफी सामाजिक मेल-जोल का आनंद लेते हैं। लोगों के साथ समय बिताकर खुद को ऊर्जावान महसूस करते हैं। अंतर्मुखी चुपचाप रहने वाले, शर्मीले होते हैं। वे गहन तथा अर्थपूर्ण सामाजिक मेल-जोल ही पसंद करते हैं तथा अकेले समय बिताकर बेहतर महसूस करते हैं।
- **संवेदनशील एवं अंतर्दृष्टि संपन्न** : जो लोग संवेदना के आधारों को प्रथमिकता देते हैं वे वास्तविकता की ओर अधिक ध्यान देते हैं, विशेष तौर पर उसको जिसे वे अपनी ज्ञानेंद्रियों द्वारा सीखते हैं। जो अंतर्ज्ञान को प्राथमिकता देते हैं वे रूप-रेखाओं तथा भावों जैसी चीजें देखते हैं। उन्हें संभावनाओं, भविष्य के बारे में कल्पना करने तथा अमूर्त सिद्धांतों के बारे में सोचना अच्छा लगता है।

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

संप्रेषण तथा व्यक्तित्व-विकास

- **विचारक एवं भावुक** : विचारक लोग समस्याओं का हल करने के लिए कारण तथा तर्क का प्रयोग करते हैं। वे निरंतर एक जैसे तार्किक तथा निर्वैयक्तिक होने का प्रयास करते हैं। भावुक लोग अपने व्यक्तिगत मूल्य तथा भावनाओं को अधिक वरीयता देते हैं।
- **निर्णायक एवं महसूस करने वाले** : निर्णायक किस्म के व्यक्ति हर चीज़ पर अपना नियंत्रण रखना चाहते हैं, वे संरचनात्मक होते हैं। महसूस करने वाले (परसीविंग) व्यक्ति लचीले तथा सहज स्वाभाविक होते हैं।

बिग फाइव मॉडल के अनुसार व्यक्तित्व के लक्षण निम्नलिखित हैं :

- **अनुभव के लिए खुलापन** : जो व्यक्ति खुले विचारों के होते हैं वे रचनात्मक, उत्सुक एवं भावुक होते हैं। जबकि दूसरे व्यक्ति पुराने विचारों वाले होते हैं।
- **कर्तव्यनिष्ठता** : ऐसे लोग आत्म-अनुशासन दिखाने का प्रवृत्ति रखते हैं तथा उनका उद्देश्य ज़िम्मेदारी से कार्य करना तथा उपलब्धि प्राप्त करना होता है।
- **बहिर्मुखी प्रकृति** : इसका अर्थ है सामाजिक होना, अपनी बात आग्रह के साथ रख पाना। इसके विपरीत अंतर्मुखी अपने आप में सीमित तथा चुपचाप रहने वाले होते हैं।
- **स्वीकार्यता** : यह दूसरों के प्रति प्रेम तथा दया भाव रखने तथा सहयोग करने की प्रवृत्ति है न कि शक करने तथा द्वेष-भाव रखने की। दूसरों के ऊपर विश्वास करना तथा उनकी मदद करना एवं अपना व्यवहार अच्छा रखना भी इसी में आता है।
- **भावात्मक स्थिरता** : यह बुरी या अप्रिय भावनाओं को भली-भाँति अनुभव करने तथा सँभालने की क्षमता है; जैसे- गुस्से की भावना, चिंता, निराशा या असुरक्षा की भावना को सँभालना। इससे भावात्मक स्थिरता तथा नियंत्रण के स्तर का पता चलता है।



क्रियाकलाप 18.4

1. अपने शिक्षक या मित्र के व्यक्तित्व के लक्षणों पर टिप्पणी लिखिए।
2. अपने क्षेत्र के किसी पर्यटन प्रचालक से मिलिए। उससे संपर्क के अनुभव के आधार पर उसके व्यक्तित्व के सभी लक्षणों की सूची बनाइए तथा उन लक्षणों के पीछे जो कारक हो सकते हैं, उन्हें लिखिए।



पाठगत प्रश्न 18.5

1. MBTI में वर्णित व्यक्तित्व के लक्षण लिखिए।
2. अंतर्मुखी एवं बहिर्मुखी में अंतर लिखिए।

18.8 टीम निर्माण

टीम क्या होती है?

टीम ऐसे व्यक्तियों का समूह होता है जिनके कौशल एक-दूसरे के पूरक होते हैं। वे एक साझे उद्देश्य हेतु कार्य करते हैं तथा अपने आपको उसके लिए जिम्मेदार समझते हैं। यह वह टीम होता है जिसमें हर किसी के प्रयासों से ऐसा निष्पादन होता है जो व्यक्तिगत प्रयासों के सकल जोड़ से कहीं अधिक होता है।



टिप्पणियाँ

18.8.1 टीम के प्रकार

सामान्य तौर पर संस्थानों में चार प्रकार की टीम पाई जाती हैं ये हैं- समस्याओं का समाधान करने वाली टीम, स्व-प्रबंधन कार्य टीम, अंतःक्रिया टीम तथा परोक्ष टीम।

समस्या-समाधान टीम : एक ही विभाग से 5 से 12 व्यक्तियों का टीम हर सप्ताह कुछ घंटे के लिए यह चर्चा करने के लिए मिलता है कि गुणवत्ता, कार्य-कुशलता एवं कार्य-वातावरण को सुधारने हेतु क्या-क्या उपाय लिए जाने चाहिए?

स्वयं प्रबंधन कार्य टीम : 10 से 15 व्यक्तियों का समूह जो अपने पूर्व निरीक्षकों का कार्यभार संभालता है।

अंतःक्रिया टीम : एक ही स्तर के लेकिन विभिन्न कार्य क्षेत्रों के कार्यकर्ता किसी कार्य को करने के लिए एकत्र होते हैं। कार्य टीम तथा कमेटीयाँ अंतःक्रिया समूह होते हैं।

परोक्ष-टीम : वह टीम जो भौतिक रूप से अलग-अलग सदस्यों को कम्प्यूटर तकनीक का प्रयोग कर एक साँझे उद्देश्य के लिए कार्य करने के लिए एकत्र करता है।

18.8.2 टीम निर्माण

कोई भी औपचारिक गतिविधि जो टीम में कार्य करने की क्रिया को सुधारने व विकास देने का इरादा रखती हो टीम-निर्माण का कार्य कहलाता है। टीम-निर्माण वह प्रयास है जिसमें टीम अपने



चित्र 18.3: टीम



टिप्पणियाँ

कार्य करने की प्रक्रिया का अध्ययन करता है तथा ऐसा वातावरण बनाने की क्रिया करता है जिसमें टीम के सदस्यों में सहयोग को बढ़ावा तथा पहचान मिलती है। टीम निर्माण प्रतिमानों को दोबारा बनाने तथा एकता को सृष्टि करने में सहायता करता है। टीम निर्माण तब आवश्यक हो जाता है जब सदस्य टीम को छोड़ना आरंभ कर देते हैं या अपनी प्रभावी भूमिकाओं तथा टीम के उद्देश्यों पर ध्यान केंद्रित नहीं कर पाते।

18.8.3 एक प्रभावशाली समूह-निर्माण के चरण

- हर कर्मचारी के विचारों को मूल्यवान समझें।
- कर्मचारियों की अव्यक्त भावनाओं के प्रति जागरूक रहें।
- संप्रेषण में स्पष्टता हो।
- अपने टीम के कर्मचारियों के बीच विश्वास तथा सहयोग की भावना का विकास करें।
- टीम के सदस्यों को सूचना के आदान-प्रदान के लिए प्रेरित करें।
- टीम को समस्याओं का समाधान करने का कार्य सौंपें।
- संप्रेषण को बढ़ावा दें।
- जिस कार्य को आप अंजाम देने चाहते हैं उसके बारे में आप पूरी तरह स्पष्ट हों।
- टीम के लिए आधारभूत नियम बनाएँ।
- सभी एकमत हो सकें, इसके लिए कोई अच्छा तरीका अपनाएँ।
- एक-दूसरे को सुनने तथा विचार-विमर्श को बढ़ावा दें।

18.8.4 टीम का विकास

टकमैन (1965) ने टीम विकास का सबसे अधिक प्रचलित प्रतिमान दिया है। टीम-विकास के निम्नलिखित चार चरण हैं :

चरण 1: बनाना (Forming)

जब टीम पहली बार एकत्रित होता है तो सामान्य तौर पर सावधान तथा बहुत-सी चीजों के बारे में अनिश्चित होता है। लोग छानबीन करते हैं, प्रयोग करते हैं, तथा कुछ प्रयास करते हैं। टीम के बनाने के दौरान हर कोई आगे बढ़ने तथा किए जाने वाले कार्य के बारे में सोचता है।

चरण 2: मंथन (Storming)

इस चरण में लोगों के बीच में आपसी उलझन होती है, अधैर्य तथा धैर्यवान लोग एक-दूसरे से उलझ जाते हैं। विश्वास की परख होती है। उद्देश्यों एवं भूमिकाओं से संबंधित संदेह उभर कर सामने आते हैं। यदि अंतिम तिथियाँ बहुत भारी हों तो यह दौर काफी तनावपूर्ण होता है।

चरण 3: सामान्य दौर (Norming)

जैसे ही लोग एक-दूसरे को जान जाते हैं, वे आपस में घुल-मिल जाते हैं तथा कई चीजों के बारे में सहमति प्रकट करते हैं; जैसे- निर्णय लेने की प्रक्रिया, संसाधन, समय तथा गुणवत्ता के मानक इत्यादि।

चरण 4: निष्पादन (Performing)

टीम-विकास के अंतिम चरण में सभी के अनुभव तथा आपसी समझ का प्रयोग करके एक-दूसरे तथा संस्थान के लिए परिणाम प्रस्तुत करना होता है।



टिप्पणियाँ



क्रियाकलाप 18.5

अपनी यादें ताज़ा कीजिए तथा लिखिए कि आप अपनी क्रिकेट टीम कैसे बनाते थे?



पाठगत प्रश्न 18.6

1. क्रॉस फंक्शनल टीम या अंतःक्रिया टीम क्या होते हैं?
2. टीम-निर्माण क्या होता है?



आपने क्या सीखा

- संप्रेषण सूचना भेजने की एक क्रिया है जिसका उद्देश्य परस्पर-समझ का विकास करना है। सामान्य शब्दों में संप्रेषण का अर्थ मौखिक या लिखित सूचना का आदान-प्रदान करना है।
- किसी भी व्यवसायिक कार्य को करने के लिए संप्रेषण आवश्यक है तथा संप्रेषण के बिना व्यावसायिक संस्थानों का आस्तित्व असंभव है। प्रबंधकों को लोगों के सामने अपने विचार रखने पड़ते हैं तथा उन्हें लोगो को समझाना होता है ताकि ग्राहकों को अपने उत्पाद बेच सकें।
- संप्रेषण की प्रक्रिया में संदेश भेजने वाला, संदेश, माध्यम तथा संदेश पाने वाला सम्मिलित होते हैं।
- विचारों तथा शब्दों का मौखिक या अशाब्दिक आदान-प्रादान मौखिक संप्रेषण कहलाता है। इसमें संदेशों का आदान-प्रदान बोले गए शब्दों द्वारा किया जाता है। यह वह प्रक्रिया है जिसमें बोलने वाला सुनने वाले के साथ बोलकर अंतःक्रिया करता है।
- बैठक कुछ व्यक्तियों के समूह के एकत्र होने को कहते हैं जिसमें समूह को दिए गए समयबद्ध कार्य को किए जाने के उपायों पर चर्चा की जाती है।

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

संप्रेषण तथा व्यक्तित्व-विकास

- बैठक का आयोजन करने की प्रक्रिया के तीन चरण होते हैं - नोटिस, एजेंडा तथा बैठक के मिनट्स (विवरण)।
- शब्दों, विचारों या संदेश भेजने के लिखित रूप को लिखित संप्रेषण कहा जाता है।
- संस्थानों में लिखित संप्रेषण पत्र, मीमो, एजेंडा, मैनुअल, हैंडबुक, रिपोर्ट इत्यादि सम्मिलित होते हैं।
- लिखित संप्रेषण के सात Cs हैं: संक्षिप्त (Concise), स्पष्टता (Clarity), पूर्णता (Completeness), दूसरों का ध्यान रखना (Consideration), शिष्टाचार (Courtesy), शुद्धता (Correctness) एवं ठोसपन (Concreteness)।
- ग्राहक-सेवा व्यवसाय में ऐसा तंत्र है जिससे ग्राहक की व्यवसाय के प्रति संतुष्टि को बढ़ावा मिलता है। यह व्यवसाय के लिए अति-महत्वपूर्ण तत्व है।
- ग्राहक-सेवा प्रबंधन सभी तंत्रों को भली-भाँति दुरुस्त रखता है ताकि व्यवसाय से ग्राहकों की संतुष्टि को बढ़ाया जा सके। हर व्यवसाय का यह मुख्य उद्देश्य होना चाहिए।
- हर व्यवसाय को ग्राहकों की शिकायतों का सामना करना पड़ता है। शिकायत करने वाला एक पर्यटक आपके व्यवसाय के लिए एक उपयुक्त अवसर प्रदान करता है। यदि आप शिकायत को सफलतापूर्वक सँभाल लेते हैं तो आपके ग्राहक के आपके प्रति वफ़ादारी के अवसर बढ़ जाते हैं। शिकायतों का निदान विनम्रता एवं सहानुभूतिपूर्ण तरीके से तुरंत करना चाहिए।
- व्यक्तित्व की परिभाषा है- शारीरिक तथा मानसिक गुणों का मिश्रण जो एक व्यक्ति को उसकी पहचान देता है।
- व्यक्तित्व उन सब तरीकों का सार है जिनके द्वारा एक व्यक्ति दूसरों के साथ व्यवहार अथवा प्रतिक्रिया करता है।
- व्यक्तित्व निर्धारण के तीन घटक हैं - अनुवांशिकता, वातावरण तथा परिस्थिति
- MBTI में वर्णित व्यक्तित्व के लक्षण हैं : बहिर्मुखी एवं अंतर्मुखी, संवेदनशील एवं अंतर्दृष्टि संपन्न विचारक एवं भावुक, निर्णायक एवं महसूस करनेवाला।
- बिग फाइव मॉडल में व्यक्तित्व के लक्षण हैं- अनुभव के प्रति खुलापन, कर्तव्यनिष्ठता, बहिर्मुखता, स्वीकार्यता तथा भावनात्मक स्थिरता।



पाठांत प्रश्न

1. संप्रेषण क्या होता है?
2. पर्यटन व्यवसाय के लिए प्रभावशाली संप्रेषण क्यों महत्वपूर्ण है?
3. संप्रेषण की प्रक्रिया के तत्वों की चर्चा कीजिए।
4. मौखिक एवं लिखित संप्रेषण में अंतर स्पष्ट कीजिए।

5. लिखित संप्रेषण के 7Cs को वर्णित कीजिए।
6. ग्राहक-सेवा प्रबंधन के कौशल की चर्चा कीजिए।
7. व्यासायिक पत्र के महत्वपूर्ण तत्वों की रूपरेखा तैयार कीजिए।
8. पर्यटन के एक व्यावसायी में आप किसी व्यक्तित्व में कौन-कौन से लक्षण देखना चाहेंगे?
9. टीम निर्माण क्या होता है? टीम के कार्य को प्रभावशाली बनाने के लिए कुछ उपाय सुझाइए।
10. पर्यटन-संस्थान में किस प्रकार के टीम बनाए जा सकते हैं?
11. घर या कार्य-स्थल की एक परिस्थिति के बारे में सोचिए तथा संप्रेषण की उन कठिनाइयों की पहचान कीजिए जिनका सामना या अनुभव आपने किया।



टिप्पणियाँ



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

18.1

1. कोई भी संस्थान संप्रेषण के बिना जीवित नहीं रह सकता, क्योंकि प्रबंधक प्रबंधन के आधारभूत कार्य; जैसे- योजना बनाना, आयोजन करना, नेतृत्व करना, नियंत्रण करना बिना संप्रेषण के नहीं कर सकते। पर्यटन एक सेवा अभिमुखी व्यवसाय है। प्रबंधकों को अपना अधिकतम समय ग्राहकों के साथ संप्रेषण करने में लगाना पड़ता है ताकि उन्हें सेवाएँ लेने के लिए प्रेरित किया जा सके।
2. भाषा संप्रेषण का साधन, दूरी तथा सूचनाओं की अधिकता संप्रेषण के रास्ते में बाधाएँ बन सकती हैं।

18.2

1. मौखिक संप्रेषण स्पष्ट, सटीक एवं छोटा होना चाहिए। यह पूर्ण होना चाहिए। इसे कौन, क्या, कब, कहाँ तथा क्यों जैसे प्रश्नों के उत्तर प्रदान करने चाहिए। यह मूर्त होना चाहिए यानी बोलने वाला विशिष्ट तथ्यों का प्रयोग करे। शिष्टाचार हो।
2. इस प्रक्रिया के तीन मुख्य चरण हैं : संबन्धित सदस्यों को नोटिस देना, एजेंडा तैयार करना जिसमें वह मुख्य बिंदु हो जिन पर चर्चा की जानी है तथा बैठक में लिए गए मुख्य निर्णयों का रिकॉर्ड, जिसे बैठक का विवरण कहा जाता है।

18.3

1. संप्रेषण को प्रभावी बनाने के नियम हैं- एकता, सामंजस्यता, विशिष्ट भाषा के प्रयोग से बचना, सही तथा छोटा लिखना।
2. शीर्षक, तिथि, संदर्भ, अंदर का पत्र, ध्यान देने योग्य पंक्तियाँ, अभिवादन, विषय, मुख्य भाग, आदरसहित समापन, हस्ताक्षर तथा संगलन (यदि कोई है तो) व्यावसायिक पत्र के भाग हैं।



टिप्पणियाँ

18.4

1. ग्राहक-सेवा प्रबंधन के महत्वपूर्ण घटकों में ग्राहक की आवश्यकताओं को समझना, अपने उत्पादन या सेवाओं का ग्राहक की आवश्यकताओं के अनुकूल बनाना, ग्राहक द्वारा दी गई धनराशि के अनुरूप मूल्य की सेवाएँ देना, ग्राहकों को भली-भाँति सूचित रखना, आदेशों की पूर्ति विश्वसनीयता एवं कुशलता से करना, बिक्री के बाद सेवा देना, ग्राहक की शिकायतों को दूर करने में कुशलता, ग्राहक से पुनर्निवेशन प्राप्त करना, ग्राहक के प्रति वफ़ादारी की योजनाएँ, कर्मचारी की कुशलता एवं मित्रतापूर्ण व्यवहार।
2. ग्राहकों तथा उनकी आवश्यकताओं से संबंधित सूचनाओं के कई माध्यम हैं जिनमें सम्मिलित हैं : ग्राहकों के आदेशों का इतिहास, व्यवसाय के लिए उनके संपर्कों का रिकॉर्ड, किसी ग्राहक के आदेशों की रूपरेखा में परिवर्तन, किसी एक उत्पादन या सेवा की पूर्ण सफलता में परिवर्तन, संभावित नए उत्पादन या सेवाओं से संबंधित पूछताछ। प्रतिद्वंद्वियों के उत्पाद या सेवाओं में परिवर्तन जो पूर्ति करने वाले प्रतिद्वंद्वि नहीं हैं उनसे पुनर्निवेशन तथा संदर्भ प्राप्त करना।
3. ग्राहकों की शिकायतों को प्रभावशाली तरीके निबटाने के लिए ध्यान से सुनें ताकि शिकायत को विस्तारपूर्वक समझा जा सके। शांत तथा व्यावसायिक रहें ताकि स्थिति काबू में रहे। शिकायत को व्यक्तिगत रूप से न लें। शिकायत को विस्तारपूर्वक रिकॉर्ड करें। लिखित शिकायतों पर तुरंत कार्यवाही करें, समाधान प्रस्तुत करें, अनुवर्ती क्रिया करें तथा समाधान के साथ ग्राहक को बाद में रिपोर्ट करें।

18.5

1. MBIT मॉडल में व्यक्तित्व के लक्षणों की निम्नलिखित वर्गों में बाँटा गया है : बहिर्मुखी एवं अंतर्मुखी, संवेदनशील एवं अंतर्दृष्टि संपन्न, विचारक अथवा भावुक, निर्णायक एवं महसूस करने वाला।
2. वे लोग जो बहिर्मुखी होते हैं अधिक सामाजिक तथा अपनी बात रखने वाले होते हैं। वे लोगों के साथ मिलना-जुलना पसंद करते हैं तथा उनके साथ समय बिताकर खुद को ऊर्जावान पाते हैं। अंतर्मुखी चुपचाप रहने वाले शर्मीले लोग होते हैं तथा उनकी गहन एवं अर्थपूर्ण सामाजिक अंतःक्रियाएँ होती हैं तथा अकेले समय बिताकर वे खुद को ऊर्जावान पाते हैं।

18.6

1. एक ही स्तर के लेकिन विभिन्न कार्य क्षेत्रों से आए कर्मचारी किसी कार्य को करने के लिए एकत्र हाते हैं। टास्क फोर्स तथा कमेटियाँ क्रॉस फंक्शनल समूह होते हैं।
2. कोई भी औपचारिक प्रक्रिया जो कार्य करने वाले समूह के विकास तथा कार्य को बेहतर बनाने के लिए की जाती है उसे समूह-विकास की प्रक्रिया कहते हैं।

19

पर्यटन-विपणन



टिप्पणियाँ

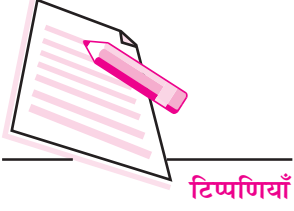
विपणन प्रबंधन का बहुत ही महत्वपूर्ण कार्य है। विपणन आपको उत्पाद और सेवाओं को बढ़ावा देने से संबंधित तकनीकों और कार्य पद्धतियों के संबंध में शिक्षित करता है। विपणन-प्रबंधन का संबंध क्रेता और फ़र्म के उद्देश्यों को पूरा करने के लिए विश्लेषण, योजना, समन्वय के कौशल और विविध कार्य-पद्धतियों को कार्यान्वित करने से है। पर्यटन जैसे उच्च कोटि के प्रतिस्पर्धात्मक बाज़ार में आप अवश्य ही बाज़ार में अपनी भागीदारी और व्यवसाय का विस्तार करने के इच्छुक होंगे। हमेशा याद रखे कि पर्यटन के क्षेत्र में आपको न केवल पर्यटन सेवाओं का क्रय-विक्रय करना है बल्कि सपनों को भी बेचना होता है। अपने संगठन के लक्ष्यों और ग्राहकों के मद्देनजर आपको अपने कार्य निष्पादन में पूरी तरह तैयार होना होगा। क्रय-विक्रय प्रबंधन की समुचित समय से आप अपना कार्य बेहतर ढंग से संपादित करने के योग्य होंगे। विपणन प्रबंधन की सही समझ से आप बेहतर तरीके से यक कार्य कर सकते हैं। इस पाठ में इन्हीं विषयों के संबंध में चर्चा की जाएगी। यह पाठ आपको विपणन की संकल्पना, पर्यटन में इसके अनुप्रयोग, विपणन से संबद्ध कार्यों के सूक्ष्म भेदों, विपणन के परिवेश, मूल्य पद्धतियों, विज्ञापन, वितरण के मार्गों, ग्राहक से संबंध-प्रबंधन इत्यादि से परिचय कराएगा।



उद्देश्य

इस पाठ के अध्ययन के पश्चात आप :

- पर्यटन के लिए विपणन की अवधारणा और कार्यों की चर्चा कर सकेंगे;
- पर्यटन के लिए बाज़ार के परिवेश की भूमिका का वर्णन कर सकेंगे;
- मूल्य निर्धारित करने की पद्धतियों की चर्चा कर सकेंगे;
- विज्ञापन और विक्रय को बढ़ावा देने के कार्यों की पहचान कर सकेंगे;
- विपणन के लिए वितरण चैनल की पहचान कर सकेंगे;
- ग्राहक संबंध प्रबंधन की भूमिका का विवरण दे सकेंगे।



19.1 विपणन की संकल्पना और कार्य

मानवीय गतिविधियों को मुख्यतया: दो वर्गों में बाँटा जा सकता है- आर्थिक और गैर-आर्थिक गतिविधियाँ। आर्थिक गतिविधियाँ जीवनयापन के लिए की जाती हैं; उदाहरण के लिए व्यवसाय, नौकरी और पेशा। व्यवसाय, एक आर्थिक गतिविधि होने के नाते, मूल रूप से लाभ कमाने के उद्देश्य से ही किया जाता है। कोई भी व्यवसायिक संगठन उपभोक्ताओं को सामान और सेवाएँ उपलब्ध करवाने में संलग्न होता है। यदि उत्पादित सामान को बाज़ार में बेचा न जाए तो व्यवसाय के लिए किए गए सभी प्रयास निष्फल होंगे। किसी भी व्यवसायिक संगठन की सफलता मुख्यतया इस बात पर निर्भर है कि उसके द्वारा उत्पादित सामान और सेवाओं को कितनी कुशलता से ग्राहकों तक पहुँचाया जाता है। उत्पादों को उपभोक्ताओं के लिए सुलभ बनाने के लिए अनेक गतिविधियों की आवश्यकता होती है जैसे उत्पाद की रूपरेखा (डिजाइन) तैयार करना, पैकेट बनाना, भंडारण, परिवहन, उस उत्पाद का नाम देना (ब्रांडिंग), विज्ञापन, मूल्य निर्धारित करना और बेचना इत्यादि। कुल मिलाकर हम कह सकते हैं कि वे सभी गतिविधियाँ जिनसे सामान और सेवाओं का उत्पादकों से उपभोक्ताओं तक प्रवाह निर्दिष्ट होता है, उसे विपणन कहते हैं।

19.1.1 विपणन क्या है?

प्रायः लोग विपणन से भ्रमित हो जाते हैं। क्रय-विक्रय और विपणन का प्रयोग पर्यायवाची शब्द के रूप में करते हैं। कुछ लोग विपणन की तुलना विज्ञापन, मूल्यन और विक्रय से करते हैं। यहाँ पर ध्यान देने की बात है कि विपणन विज्ञापन, विक्रय या किसी उत्पाद के प्रचार से बिल्कुल अलग है। वास्तव में विज्ञापन, पेकेजिंग, मूल्यन और विक्रय इत्यादि विपणन के कार्य हैं। विपणन एक व्यापक शब्द है जिसमें वे सभी भावी कार्य शामिल होते हैं जो उपभोक्ता की माँगों को पैदा व बनाए रखने के लिए किए जाते हैं और उत्पादक और उपभोक्ता के बीच वितरण की प्रक्रिया को निरंतर बनाए रखने की दिशा को निर्धारित करते हैं।

अमेरिकन विपणन संस्था (अमेरिकन मार्केटिंग एसोसिएशन) विपणन को इस प्रकार परिभाषित करती है -“व्यावसायिक गतिविधियों का निष्पादन जो निर्माता से उपभोक्ता अथवा प्रयोगकर्ता के मध्य सामान और सेवाओं के प्रवाह को निर्दिष्ट करता है”। ब्रिटिश इंस्टिट्यूट ऑफ़ मार्केटिंग के अनुसार “उपभोक्ता की आवश्यकताओं को पहचानना, उनका पूर्वानुमान लगाना और लाभ कमाते हेतु उपभोक्ताओं को संतुष्ट करने संबंधी प्रबंधन-प्रक्रिया ही विपणन कहलाती है”।

विपणन एक सामाजिक प्रक्रिया है जिसके द्वारा व्यक्ति और समूह वे सभी कुछ प्राप्त करते हैं जिसकी उन्हें आवश्यकता होती है। उनकी चाहत के अनुसार वस्तुओं का निर्माण करके, उत्पादों और सेवाओं का मूल्य देकर, अन्य लोगों को उपहार देकर और निशुल्क वस्तुओं के आदान-प्रदान के द्वारा परस्पर विपणन करते हैं। विपणन उपभोक्ताओं की ज़रूरतों और इच्छाओं के निरंतर अन्वेषण और उत्पादों व सेवाओं में परिवर्तित करके माँग बनाए रखता है। क्रय-विक्रय माध्यमों के संजाल (नेटवर्क) के द्वारा बढ़ती बाज़ार आधारित स्पर्धात्मक परिस्थितियों में इसके विस्तार को आगे बढ़ाने की निरंतर प्रक्रिया भी विपणन में शामिल है (**फिलिप कोटलर**)। सरल शब्दों में हम यह कह सकते हैं कि ग्राहकों और उत्पादकों में परस्पर स्वैच्छिक आदान-प्रदान की प्रक्रिया विपणन है।

कुछ विद्वानों ने पर्यटन के संदर्भ में विपणन को निम्नलिखित रूप में परिभाषित किया है:

गिलबर्ट के अनुसार “पर्यटन के अंतर्गत विपणन, विनिर्दिष्ट विशेषताओं के क्रय-विक्रय के अनुप्रयोग की प्रक्रिया है जो पर्यटन उद्योग और इसके उत्पादों पर लागू होती है”। क्रिप्पनडोर्फ के शब्दों में “पर्यटन के अंतर्गत विपणन को किसी निजी अथवा राज्य के स्वामित्व में स्थानीय, प्रादेशिक, राष्ट्रीय अथवा अन्तरराष्ट्रीय स्तर पर पर्यटक-उपक्रमों द्वारा निष्पादित सर्वांगी और समन्वित व्यवसायिक नीति संबंधी प्रक्रिया है जिसे विशिष्ट उपभोक्ता समूह की आवश्यकताओं को अधिकाधिक संतोषपूर्ण ढंग से पूरा करने में सफलता प्राप्त हो और ऐसा करते हुए समुचित लाभ की प्राप्ति भी हो”।

हम यह कह सकते हैं कि पर्यटन-विपणन पर्यटकों और संगठनों के मध्य परस्पर सफल स्वैच्छिक आदान-प्रदान की प्रक्रिया है। पर्यटक वे हैं जो उत्पाद और सेवाएँ खरीदना चाहते हैं जिसको संगठन प्रस्तुत करते हैं। उदाहरणार्थ पर्यटन विपणन के अंतर्गत ‘टूर पैकेज’ की रूपरेखा बनाना, टूर पैकेज को बढ़ावा देना और उस पैकेज को बेचना आदि गतिविधियाँ आती हैं। दूसरे शब्दों में पर्यटन विपणन एक ऐसी प्रक्रिया है जो पर्यटकों (उपभोक्ताओं) की आवश्यकताओं को समझकर और उन्हें उसी के अनुसार समुचित उत्पाद अथवा सेवाएँ (जैसे टूर पैकेज) संतोषपूर्ण ढंग से उपलब्ध कराने के रूप में समझा जा सकता है।

ऊपर उल्लिखित परिभाषाओं के विश्लेषण से स्पष्ट है कि पर्यटन विपणन कोई पृथक विषय नहीं है, बल्कि इसमें भी विपणन के उन्हीं सिद्धान्तों को अपनाया गया है जो अन्य उत्पादों और सेवाओं के विपणन के संदर्भ में विकसित हुए हैं और जिन्हें व्यवहार में लाया जाता है।

19.1.2 विपणन और विक्रय

जैसा कि पहले उल्लेख किया गया है, लोग विपणन को विक्रय समझने की भूल करते हैं जबकि यह दोनों पूर्णतया भिन्न है। विपणन और विक्रय के विभेद को संक्षेप में निम्न प्रकार से समझा जा सकता है-

विपणन	विक्रय
<ul style="list-style-type: none"> ● यह “बाजारोन्मुख गतिविधि” है। ● यह क्रेता से प्रारंभ होता है और खरीददार की आवश्यकताओं पर केन्द्रित होता है। ● यह ग्राहक की आवश्यकताओं की संतुष्टि है। ● यह एक व्यापक शब्द है जिसमें विक्रय सम्मिलित होता है। ● इसमें उपभोक्ता मूल्य निर्धारित करता है। मूल्य से लागत निर्धारित होती है। 	<ul style="list-style-type: none"> ● “उत्पादोन्मुख गतिविधि है। ● बेचने वाले से प्रारंभ होता है और बेचने वाले की आवश्यकताओं पर केन्द्रित होता है। ● यह विक्रेता की आवश्यकता को उत्पाद के बदले नकदी में बदलने पर केन्द्रित होता है। ● यह विपणन का एक अंग है। ● यह लागत से मूल्य निर्धारित होता है।



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

19.1.3 पर्यटन विपणन की विशेषताएँ

यात्रा और पर्यटन उद्योग के किसी भी भाग/हिस्सा की सफलता इसके उत्पादों और सेवाओं के विपणन पर निर्भर होती है। पर्यटन उद्योग एक सेवा-उद्योग है। इसमें सेवाओं का विपणन अधिकांश उत्पादों के विपणन से भिन्न होता है। इसमें जो बेचा जा रहा है वह एक ठोस/स्पर्शनीय उत्पाद के स्थान पर एक अनुभव का उपभोग है। पर्यटन विपणन का संबंध भावी ग्राहकों (पर्यटकों) की आवश्यकताओं को समझकर उनके अनुसार समुचित उत्पाद प्रस्तुत करके उन्हें संतुष्ट करने से है। यहाँ पर हम पर्यटन उत्पादों के कुछ मुख्य विशेषताओं के संबंध में संक्षिप्त चर्चा करेंगे।

1. **अपृथक्करणीयता:** सेवाओं का ग्राहकों द्वारा एक साथ उपभोग और अनुभव किया जाता है। इसलिए वास्तव में प्रस्तुत किए जा रहे उत्पाद का उपभोग और अनुभव किए जाने के बाद ही उसकी सराहना की जा सकती है। इसके पूर्व ऐसा कर पाना संभव नहीं होता है। उदाहरण के लिए एक पर्यटक दिल्ली से मुम्बई तक की यात्रा कर रहा है। जो सेवा उसे किसी भी विमान कंपनी द्वारा उपलब्ध कराई गई है, इसमें वह सेवा का उपभोग भी करता है और साथ में इसका अनुभव भी करता है।
2. **नश्वरता:** नष्ट होने की प्रकृति पर्यटन उत्पादों का एक और महत्वपूर्ण पक्ष है। पर्यटन संबंधी उत्पादों का स्वरूप अमूर्त होता है और इन्हें अन्य ठोस उत्पादों की तरह भंडारित नहीं किया जा सकता है। उदाहरण के लिए यदि एक बस में 50 सीटों की क्षमता है और उसे केवल 30 सीटों के भरने पर चलाये जाने के लिए आदेश दे दिया जाता है तो खाली सीटों का भंडारन नहीं किया जा सकता है। इसलिए वे सीटें व्यर्थ हो जाती हैं।
3. **स्वामित्व:** पर्यटन उत्पादों में, ग्राहक केवल अनुभव खरीदता है। इसमें स्वामित्व का हस्तांतरण नहीं होता है। उदाहरण के लिए होटलों, हाऊसबोटों और हवाई जहाजों (विमानों) जैसे पर्यटन उत्पादों में ग्राहक उसमें ठहरने का ही अनुभव प्राप्त करता है, परंतु उन उत्पादों का स्वामित्व नहीं होता है।
4. **विषमता (हैट्रोजीनिटी):** पर्यटन उत्पादों का एक अन्य पक्ष विषमता है। पर्यटन उत्पाद अनेक सेवाओं का सम्मिलित रूप होता है। ये सेवाएँ लोगों द्वारा उपलब्ध करवाई जाती हैं। अत्यधिक संख्या में व्यक्तियों के समावेश के परिणामस्वरूप एक उपभोक्ता से दूसरे उपभोक्ता के व्यवहार में भिन्नता आ जाती है। उदाहरण के लिए एक बैंक कर्मचारी अपने सभी ग्राहक के साथ एक जैसा ही बर्ताव नहीं कर सकता है।

19.1.4 विपणन के कार्य

किसी भी संगठन को लक्ष्य प्राप्त करने से पूर्व विपणन कार्यों की एक पूरी शृंखला से गुजरना पड़ता है। विपणन विषय को समझने के लिए विपणन संबंधी कार्यों अथवा विपणन के नियत कार्यों को समझना अत्यन्त अनिवार्य है। यहाँ पर मैं हम उन विपणन कार्यों के संबंध में चर्चा करेंगे जिन्हें किसी संगठन और ग्राहक के मध्य होने वाले परस्पर कार्यव्यापार रूप में समझा जा सकता है।

पर्यटन बाज़ार के विशिष्ट संदर्भ में विपणन के मुख्य कार्य यहाँ दिए गए हैं। ये कार्य निम्न हैं:

- (क) बाज़ार-शोध
- (ख) उत्पाद की योजना और विकास
- (ग) पृथक्करण
- (घ) प्रोत्साहन
- (ङ) विक्रय



टिप्पणियाँ

बाज़ार-शोध

बाज़ार-शोध विपणन के विविध पक्षों से संबंधित तथ्यों की समग्र छानबीन है। इससे ग्राहकों की आवश्यकताओं की पहचान करने में सहायता मिलती है। इस कार्य में बाज़ारों और ग्राहकों का अध्ययन, उनके इच्छा और प्राथमिकताओं का अध्ययन किया जाता है। साथ ही इस बात का भी ख्याल रखा जाता है कि वे क्या और कब खरीदना चाहते हैं? यह किसी उत्पाद अथवा प्रस्ताव की आपूर्ति और माँग से संबद्ध सूचना के समग्र रूप से संग्रहण और विश्लेषण का कार्य है। विशेषकर पर्यटन व्यवसाय में ग्राहक की आवश्यकताओं की पहचान अत्यंत आवश्यक है। इसलिए पर्यटन व्यवसाय में संलग्न संगठनों के लिए आवश्यक है कि वे यह जानकारी रखें कि उनके भावी पर्यटक कौन हैं, वे कहाँ से आए हैं, उनकी पसंद-नापसंद इत्यादि क्या है? इससे उत्पाद की रूपरेखा उनकी आवश्यकताओं के अनुरूप तैयार करने में मदद मिलती है। इससे बाज़ार में प्रभावी ढंग से उत्पादों का बेचा जा सकता है।

उत्पाद-योजना और विकास

उत्पाद-योजना और विकास का संबंध ग्राहकों की आवश्यकताओं के पहचानने, नए उत्पादों को विकसित करने और वर्तमान उत्पादों में संशोधन करने से है ताकि यह ग्राहकों की इच्छाओं की पूर्ति कर सकें। पर्यटन उत्पाद एक मिश्रित उत्पाद है। इसमें किसी भी देश के पर्यटन आकर्षण, इसकी प्राकृतिक सौंदर्य, जलवायु, इतिहास, संस्कृति, परिवहन, आवास और मनोरंजन इत्यादि का समग्र रूप इस उत्पाद में सम्मिलित है। बाज़ार-शोध के माध्यम से एकत्र सूचना संगठनों को अपने उत्पादों की रूपरेखा पुनः तैयार करने में सहायता कर सकती है। उदाहरण के लिए किसी विशिष्ट पर्यटक समूह को एक नया यात्रा पैकेज दिया जा सकता है।

पृथक्करण

पृथक्करण वह प्रक्रिया है जिसमें सकल बाज़ार के संदर्भ में खरीददारों के समूहों की खरीददारी संबंधी आवश्यकताओं और माँगों की पहचान की जाती है। इस प्रक्रिया में भावी खरीददारों की सामाजिक-आर्थिक और रहन-सहन की पद्धति और उसे अभिप्रेरित करने वाली विशिष्टताओं की पहचान करके उनका विश्लेषण करना शामिल है। तत्पश्चात् इन चयनित समूहों के लिए विज्ञापन और प्रोत्साहन अभियान शुरू करना भी इसका कार्य है। किसी भी समूह विशेष के पर्यटकों की

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन-विपणन

जरूरत के अनुरूप सेवाओं को प्रदान करने के लिए पर्यटन संगठनों को विभाजन के माध्यम से मदद मिलती है। उदाहरण के लिए यदि कोई पर्यटन संगठन धार्मिक पर्यटकों के लिए कोई टूर पैकेज तैयार करता है तो इसका तात्पर्य है कि वह संगठन किसी विशिष्ट समूह को अपना उत्पाद उपलब्ध करा रहा है।

प्रोत्साहन

प्रोत्साहन का तात्पर्य ग्राहक के साथ संवाद करके, सूचित करके, सूचना देकर समझा-बुझाकर और उसे प्रभावित करके किसी भी उत्पाद को खरीदने की पद्धति है। प्रोत्साहन का प्रयोजन ग्राहक को किसी उत्पाद के संबंध में जानकारी देना है ताकि उस उत्पाद की माँग में वृद्धि हो सके। प्रोत्साहन विभिन्न संप्रेषण कार्यकलापों का मिश्रित रूप है जो पर्यटक संगठन अपने लक्षित ग्राहकों को ध्यान में रखते हुए उन्हें प्रेरित अथवा प्रभावित करने के लिए प्रयोग करते हैं। प्रोत्साहन के अंतर्गत विविध तकनीकों का प्रयोग किया जाता है। उनमें विज्ञापन, प्रचार, व्यक्तिगत स्तर पर विक्रय और बिक्री को बढ़ावा देना सम्मिलित होते हैं।

विक्रय

विक्रय वह प्रक्रिया है जो किसी संगठन द्वारा किसी मूल्य के बदले में अपने व्यवसाय के लिए लाभ कमाते हुए ग्राहकों को उत्पाद और सेवाएँ खरीदने में सहायता करती है। विपणन की सभी गतिविधियों का मूल लक्ष्य समान और सेवाओं को बेचना है। विक्रय से ग्राहकों की जरूरतों को संतुष्ट करने में सहायता मिलती है। कोई व्यवसाय अपने उत्पादों और सेवाओं को निम्नलिखित विक्रय विधियों द्वारा बेच सकता है:

- **प्रत्यक्ष विक्रय** - विक्रय प्रतिनिधि सीधे ग्राहकों को बेचता है।
- **खुदरा विक्रय** - उत्पादों को किसी दुकान के माध्यम से बेचा जा सकता है जहाँ ग्राहक जा सके।
- **एजेंसी द्वारा विक्रय** - कोई प्रतिनिधि (एजेंट) पूर्तिकर्ता (सप्लायर) की ओर से उत्पादों और सेवाओं को बेचता है।
- **टेली सेल्स** - आमने-सामने संपर्क किए बगैर टेलीफोन के जरिए प्रत्यक्ष रूप में उत्पादों और सेवाओं को बेचा जाता है।
- **घर-घर जाकर बेचना** - विक्रय प्रतिनिधि भावी ग्राहकों के घरों तक जाकर अपने उत्पाद बेचते हैं।
- **व्यवसायी से व्यवसायी को बेचना** - इसमें कोई व्यवसायी सीधे किसी अन्य व्यवसायी को बेचता है।
- **मेल आर्डर द्वारा विक्रय** - इसमें ग्राहक किसी सामान सूची पुस्तिका (कैटलॉग) में से सामान को प्रत्यक्ष देखे बगैर सीधे ही खरीदते हैं।
- **ऑनलाईन विक्रय** - उत्पादों और सेवाओं को सीधे इंटरनेट के माध्यम से बेचा जाता है।

मिश्रित विपणन (मार्केटिंग मिक्स)

जब कोई फ़र्म अपनी समग्र विपणन कार्य-पद्धति के संबंध में निर्णय ले लेती है तो समझिए कि अब वह अपने मिश्रित विपणन कार्यकलाप की विस्तृत योजना बनाने की शुरुआत करने के लिए तैयार है। मिश्रित विपणन शब्द को हम इस प्रकार परिभाषित कर सकते हैं “यह नियंत्रणीय विपणन साधनों का एक समूह है जिसे कोई फ़र्म अपने लक्षित बाज़ार से प्रत्युत्तर हासिल करने की दृष्टि से संयोजित/मिश्रित करती है।” कोई फ़र्म अपने उत्पाद की माँग को प्रभावित करने के लिए खुद कुछ भी कर सकती है। इसमें किसी संगठन की विपणन पद्धति के मूल घटक समाहित होते हैं। इसमें चार आधारभूत क्षेत्र शामिल हैं जिन्हें विपणन के चार ‘पी’ के नाम से जाना जाता है। वे हैं :

- उत्पाद (प्रोडक्ट)
- मूल्य (प्राइस)
- प्रोत्साहन (प्रमोशन)
- स्थान (वितरण, डिस्ट्रिब्यूशन)

यह चार नियंत्रक हैं, जिन्हें किसी भी विपणन प्रबंधक द्वारा अपने संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए बहुत ही सावधानीपूर्वक प्रयोग किया जाता है। किसी भी संगठन की सफलता इसके मिश्रित विपणन (मार्केटिंग मिक्स) की अच्छी संरचना पर आधारित होती है। प्रत्येक ‘पी’ में अनेक महत्वपूर्ण उप-घटक सम्मिलित होते हैं। **उत्पाद** मार्केटिंग मिक्स का हृदयस्थल/केंद्र बिंदु होता है और अपनी अद्वितीय विशेषताओं के संबंध में स्वयं ही मुखर होता है। इसके अंतर्गत बिक्री-पूर्व तथा बिक्री-पश्चात ग्राहकों के संतुष्टि के लिए सेवाओं को भी शामिल किया जाता है। मूल्य से उस उत्पाद की **कीमत** का पता लगता है। समुचित मूल्य में वांछित गुणवत्ता से ग्राहक स्वयं ही आकर्षित होता है। **‘स्थान’** से जगह और समय का पता चलता है। लक्षित ग्राहकों तक उत्पाद की पहुँच और सुलभता बनाने के संबंध में फ़र्म द्वारा किए गए सभी कार्य इसमें समाहित होते हैं। अंत में **प्रोत्साहन** से जानकारी मिलती है कि किस प्रकार विज्ञापन, व्यक्तिगत बिक्री, बिक्री को बढ़ावा देने इत्यादि कार्यों की सहायता से बिक्री को कैसे बढ़ाया जाए?

ऊपर उल्लेखित परिवर्तनशील घटकों जैसे सही मूल्य में सही स्थान पर सही उत्पाद के साथ-साथ उत्पाद की अभिवृद्धि के लिए की गई सही गतिविधि सर्वश्रेष्ठ संयोजन से किसी भी उत्पाद के लिए सर्वश्रेष्ठ परिणाम प्राप्त होंगे। चूंकि पर्यटन और उससे संबद्ध गतिविधियों में सेवा शामिल है, इसलिए किसी अन्य सेवा की तरह पर्यटन के लिए मार्केटिंग मिक्स में चार ‘पी’ के अतिरिक्त तीन और ‘पी’ तत्व भी होंगे जो उनकी विपणन पद्धति में एक नया आयाम बनाते हैं। इनमें सम्मिलित हैं: 1. लोग (पीपल) 2. भौतिक साक्ष्य (फिजिकल इविडेंस) और 3. प्रक्रिया (प्रोसेस)।

लोग

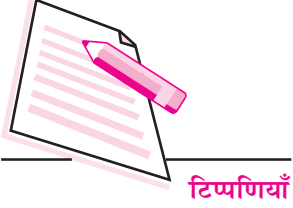
चूंकि ग्राहकों की सेवा को प्रदान करने में लोग शामिल होते हैं, इसलिए उनके कार्य निष्पादन पर्यटन क्षेत्र में बहुत ही महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। पर्यटक को दिखाई दे रहीं सेवाओं के निष्पादन के दौरान होटल, परिवहन अथवा यात्रा एजेंसी के सेवा कर्मचारी का व्यवहार और रवैया बहुत



टिप्पणियाँ

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन-विपणन

ही मुख्य भूमिका निभाता है। ग्राहक की संतुष्टि प्राप्त करने में वे बहुत ही महत्वपूर्ण योगदान देते हैं।

भौतिक साक्ष्य

पर्यटन सेवाओं सहित सभी सेवाओं का एक सामान्य तत्व यह है कि यह सेवाएँ स्पर्शनीय, भौतिक और सेवा संगठनों द्वारा नियंत्रणीय पक्षों से संबंधित है। भौतिक साक्ष्यों का प्रयोग पर्यटकों के मन में मज़बूत साहचर्य बनाने और अपने प्रतिस्पर्धियों से अपनी सेवा को अलग प्रमाणित करने के लिए किया जा सकता है। यह तत्व किसी भी पर्यटन से संबंधित संगठन के बाह्य और आंतरिक संभावनाओं को जोड़ता है। उदाहरण के लिए कोई भी ग्राहक किसी रेस्टोरेन्ट में जाने पर उसके बाहरी और अंदरूनी व्यवस्था के साथ-साथ भोजन की गुणवत्ता और सफ़ाई इत्यादि के बारे में भी अवश्य देखेगा।

प्रक्रिया

कोई भी पर्यटक किसी सेवा की प्रक्रिया में लगने वाले समय के साथ-साथ उसके गुणवत्ता पक्ष की ओर भी ध्यान देता है। ग्राहक हमेशा यही आशा करता है कि उसे शीघ्र और गुणता से भरपूर सेवा प्राप्त हो। यदि कोई पर्यटन फ़र्म इस प्रकार की संतुष्टि देने में असफल रहे तो वह पर्यटक बेहतर सेवा प्रदान करने वाले प्रतिस्पर्धी के पास चला जाएगा। अतः ऐसी दक्ष प्रक्रिया किसी भी पर्यटन संगठन द्वारा अपने पर्यटकों को लुभाए रखते हुए अपना होगी जिससे ग्राहक की गुणवत्ता को घटाए बगैर कम से कम समय में बेहतर सुविधा उपलब्ध करा सके।



क्रियाकलाप 19.1

किसी पर्यटन सेवा व्यवसाय के प्रशासक से बातचीत कीजिए और उस फ़र्म में विपणन के महत्व को निर्धारित कीजिए। एक रिपोर्ट के रूप में उसके उपलब्धियों को प्रस्तुत कीजिए।



पाठगत प्रश्न 19.1

1. विपणन क्या है?
2. विपणन और विक्रय के बीच की दो भिन्नताओं का उल्लेख कीजिए।
3. पर्यटन विपणन क्या है?
4. पृथक्करण से आपका क्या तात्पर्य है?
5. विक्रय की विविध तकनीकों के नाम लिखिए।
6. मिश्रित विपणन (मार्केटिंग मिक्स) के क्या-क्या घटक हैं?

19.2 विपणन का परिवेश

पर्यटन सेवाओं का विपणन किसी सुनसान खाली स्थान पर नहीं होता है। किसी पर्यटन संगठन का अस्तित्व किसी न किसी संदर्भ में ही होता है। इसलिए पर्यटन से संबंधित कोई भी व्यवसाय करने के लिए इस व्यवसाय से संबंधित सभी कारकों को समझना और उनका इस व्यवसाय पर पड़ने वाले प्रभावों को समझना बहुत महत्वपूर्ण है। ऐसे अनेक परिवेशीय घटक और कारक होते हैं जिनका किसी व्यवसाय पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है। संगठन अपने परिवेश पर अधिक निर्भर होते हैं जहाँ -

- अपेक्षित संसाधन पर्याप्त उपलब्ध न हों,
- वे संसाधन समान रूप से वितरित न हो, और
- बढ़ता संपर्क, वातावरण के तत्वों और उसके संपर्क सूत्रों में बाधा डालता है।

सभी आंतरिक और बाहरी घटक व्यवसाय के लिए परिवेश पैदा करते हैं। अतः व्यवसाय को समझने का तात्पर्य है इसके परिवेश को समझना। परिवेश को समझना और भी कठिन तथा अनिश्चित हो जाता है जब:

- इसमें अधिकाधिक अंतर हो,
- यह बहुत शीघ्र बदल जाता हो,
- इसके विविध तत्वों में अनेक अन्तः संबंध हो।

फिलिप कोटलर के अनुसार “विपणन परिवेश में आंतरिक घटक और शक्तियाँ निहित होती हैं जो कंपनी के लक्षित ग्राहकों के साथ सफल लेन-देन और संबंध विकसित करने और उसे बनाए रखने की कंपनी के लक्ष्य को प्रभावित करते हैं।”

रिक्नर के शब्दों में “विपणन परिवेश में किसी संगठन की वे सभी बाह्य घटक निहित होते हैं जो प्रत्यक्ष अथवा अप्रत्यक्ष रूप से इसकी विपणन गतिविधियों को प्रभावित करते हैं जिसमें प्रतिस्पर्धा, विनियमन, राजनीति, समाज, आर्थिक परिस्थितियाँ और प्रौद्योगिकी शामिल हैं।” विपणन परिवेश से तात्पर्य है वे सभी संघटित घटक जो किसी परिवेश में मौजूद होते हैं और किसी व्यावसायिक इकाई के कार्यों को प्रभावित करते हैं। कुल मिलाकर विपणन परिवेश को दो श्रेणियों में रखा जाता है-व्यापक परिवेश तथा सूक्ष्म परिवेश।

व्यापक परिवेश

व्यापक परिवेश से तात्पर्य उन बाह्य घटकों से है जो व्यवसाय को प्रभावित करते हैं और किसी भी व्यावसायिक संगठन के नियंत्रण से बाहर होते हैं। ये घटक राजनीतिक परिवेश, आर्थिक परिवेश, जनसांख्यिकीय परिवेश, प्रौद्योगिकीय परिवेश और सामाजिक-सांस्कृतिक परिवेश हैं। इन सभी घटकों का किसी भी व्यावसायिक संगठन के कार्य-संचालन पर बहुत ही महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है।



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

राजनीतिक परिवेश

किसी भी राज्य अथवा देश के राजनीतिक और विधिक परिवेश का वहाँ के व्यावसायिक निर्णयों पर अत्यधिक प्रभाव पड़ता है। राजनीतिक परिवेश में कानून, विनियम और नीतियाँ निहित होती हैं जो प्रत्यक्ष या परोक्ष रूप में व्यावसायिक संस्थाओं को प्रभावित करती हैं। कभी-कभी किसी देश के कानून और विनियम व्यवसाय के लिए अवसर उत्पन्न करते हैं परंतु यह कुछ समस्याएँ भी पैदा कर सकते हैं। उदाहरण के लिए यदि भारत सरकार खुदरा क्षेत्र में प्रत्यक्ष विदेशी विनिवेश (एफडीआई) की अनुमति दे देती है तो इससे कुछ व्यावसायिक घरानों पर अवश्य ही प्रभाव पड़ेगा। इससे कुछ उद्यमियों के लिए अपने निजी व्यवसाय प्रारम्भ करने के अवसर भी बन सकते हैं।

आर्थिक परिवेश

आर्थिक परिवेश से तात्पर्य उपभोक्ता की क्रय शक्ति से है अर्थात् क्या उपभोक्ताओं की ज्यादा क्रय शक्ति है अथवा कम क्रय शक्ति है। कोई भी कंपनी अपने उत्पादों को सफलतापूर्वक केवल तभी बेच सकती है जब लोगों के पास खर्च करने के लिए पर्याप्त धन हो। उदाहरण के लिए मुद्रास्फीति के समय धन के मूल्य में कमी आ जाती है और उपभोक्ता के लिए ज्यादा उत्पादों को खरीदना कठिन हो जाता है। अतः आर्थिक परिवेश किसी भी उद्योग अथवा उत्पाद की माँग संरचना को प्रभावित करने का घटक होती है और पर्यटन उद्योग भी इस संबंध में कोई अपवाद नहीं हो सकता है।

जन सांख्यिकीय परिवेश

जन सांख्यिकीय जनसंख्या को इंगित करती है। इसके अंतर्गत इसका आकार और वृद्धि, विविध क्षेत्रों की जनसंख्या, जनसंख्या की उम्र संरचना, आय के स्तर, शैक्षिक स्तर, घर गृहस्थी का प्रतिमान, विभिन्न जातीय समूहों का मिश्रण और प्रादेशिक विशेषताएँ आती हैं। विपणक लोगों में रूचि रखते हैं क्योंकि लोग सेवा प्रस्तुत करके बाजारों की वृद्धि करते हैं। लोगों के रहन-सहन की शैली में अंतर के आधार पर उन्हें विभिन्न आय वर्ग समूहों में रखा जा सकता है। लोगों के रहन-सहन तथा आय वर्ग यह निर्धारित करता है कि वे किस प्रकार के वस्तुओं को खरीदेंगे। इस प्रकार व्यावसायिक घरानों को यह सहायता मिलती है कि कैसा उत्पाद बाजार में लाया जाए, वैसा ही उत्पाद बाजार में उत्पादकों की ओर से लाया जाता है।

प्रौद्योगिकीय परिवेश

प्रायः सभी मानवीय गतिविधियों में प्रौद्योगिकीय अंतरवेक्षण (इंटरवेन्शन) समाविष्ट होता है जो व्यवसाय में अत्यधिक स्पष्ट रूप में दिखाई देता है। प्रत्येक नई खोज से एक नया बाजार और ग्राहकों का एक नया समूह बनता है। इंटरनेट के शुरू होने से भारत के किसी दूर-दराज क्षेत्र में बैठे पर्यटक को अमरीका में होटल बुक करने में सहायता मिलती है। किसी विशिष्ट गंतव्य स्थल पर किसी अद्यतन प्रौद्योगिकी की सुलभता से उस गंतव्य पर्यटन स्थल की ओर पर्यटकों के आवागमन का निर्धारण होगा।

सामाजिक और सांस्कृतिक परिवेश

किसी भी समाज के मूल्यों, आस्थाओं, जीवन-यापन शैली, रीति-रिवाजों, परम्पराओं, धार्मिक अनुष्ठानों और कर्मकांडों इत्यादि से तात्पर्य वहाँ के संस्कृति से है। उस समाज की संस्कृति विविध घटकों का मिश्रण है जिसका पुरानी पीढ़ी से युवा पीढ़ियों को हस्तानांतरण होता है। लोगों का व्यवहार उनकी संस्कृति, परिवार, शैक्षणिक संस्थाओं और भाषाओं इत्यादि द्वारा प्रभावित होता है। कोई भी समाज विभिन्न संस्कृतियों और उपसंस्कृतियों वाले विविध समूहों का संयुक्त मिश्रण होता है। ग्राहकों का व्यवहार उन संस्कृतियों द्वारा प्रभावित होता है जिनमें वे रहते हैं और इसलिए विपणन प्रबंधकों का इस विषय पर विशेष ध्यान देने की आवश्यकता होती है। उदाहरण के लिए भारत विविध प्रकार की उपसंस्कृतियों का सम्मिश्रण है जो भारत में संचालित व्यावसायिक घरानों के लिए सामाजिक सांस्कृतिक परिवेश का निर्माण करता है।



टिप्पणियाँ

सूक्ष्म परिवेश

सूक्ष्म परिवेश से तात्पर्य उन सभी घटकों से है जो किसी भी इकाई द्वारा अपने ग्राहकों को सेवा प्रस्तुत करने के दौरान उनकी व्यावसायिक क्षमता को प्रभावित करते हैं। दूसरे शब्दों में सूक्ष्म परिवेश किसी फर्म के बिल्कुल आसपास का परिवेश है जिसमें पूर्तिकर्ता (सप्लायर), ग्राहक, प्रतिस्पर्धी और इसके मध्यवर्ती लोग शामिल होते हैं।

आपूर्तिकर्ता

वस्तुओं और सेवाओं के उत्पादन हेतु आवश्यक संसाधनों की जरूरतों को आपूर्तिकर्ता द्वारा उपलब्ध कराया जाता है। विपणन प्रबंधक के निर्णयों पर आपूर्तिकर्ता की नीतियों का महत्वपूर्ण असर पड़ता है। किसी भी कंपनी को अपने आपूर्तिकर्ता के साथ मधुर एवं दीर्घकालिक संबंध स्थापित करने की आवश्यकता होती है।

ग्राहक

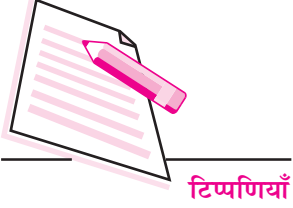
ग्राहक सभी विपणन कार्यकलापों का केंद्र बिंदु होता है और किसी भी व्यवसाय का मुख्य लक्ष्य उनकी माँगों को पूरा करना होता है। यदि कोई कंपनी अपने उत्पादों के संबंध में निर्णय लेने से पहले ग्राहकों की आवश्यकताओं की पहचान करने में असफल रहती है तो कंपनी अपने लक्ष्यों को हासिल करने में कभी भी सफल नहीं होती है। किसी कंपनी की विपणन कार्य नीति उसके लक्षित उपभोक्ताओं द्वारा प्रभावित होती है। वास्तव में इसकी रूपरेखा उन्हीं के लिए ही तैयार की जाती है।

प्रतियोगी

प्रतियोगी व्यावसायिक प्रतिद्वंदी होते हैं जो समान प्रकार के व्यवसाय चलाते हैं और बाज़ार में एक प्रकार के ही उत्पाद और सेवाएँ प्रस्तुत करते हैं। ग्राहक को अपने प्रतियोगी से बेहतर सेवा उपलब्ध कराने के लिए व्यवसाय में गतिशीलता बनाए रखना अत्यावश्यक होता है। किसी भी

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन-विपणन

व्यवसाय को बाज़ार में अपनी भागीदारी बढ़ाने के लिए अपने प्रतिस्पर्धियों की नीतियों पर लगातार निगाह रखनी पड़ती है ताकि वे बेहतर सेवा एवं उत्पाद प्रस्तुत कर सकें।

बिचौलिए

बिचौलिए में थोक विक्रेता, खुदरा विक्रेता और एजेंट इत्यादि सम्मिलित होते हैं। ये लोग व्यवसाय में उत्पादों को ग्राहकों तक उपलब्ध करवाने में सहायता करते हैं। वे स्थान और समय के अनुसार पूरा करते हैं। किसी भी कंपनी को अपने लिए बिचौलिए कडियों की एक प्रभावी शृंखला का विकास करना पड़ता है ताकि उनके उत्पाद समय पर बाज़ार में पहुँच सकें।

सभी व्यावसायिक संगठनों के लिए यह बहुत महत्वपूर्ण है कि वे अपने भावी ग्राहकों के लिए उत्पाद डिज़ाइन करने से पहले अपने व्यावसायिक परिवेश के विविध पक्षों को समझे और उसका विश्लेषण करें।



क्रियाकलाप 19.2

अपने नगर में स्थित किसी यात्रा एजेंसी में जाएँ और इसके कार्यसंचालन पर वहाँ के आंतरिक और बाह्य परिवेश पर पड़ने वाले प्रभाव का विश्लेषण करें। वह एजेंसी परिवेश में बदलाव की चुनौतियों का सामना कैसे करती है, इसकी भी जानकारी प्राप्त करें।



पाठगत प्रश्न 19.2

1. विपणन परिवेश क्या है?
2. जनसांख्यिकीय परिवेश बनाने वाले घटकों की सूची तैयार कीजिए।
3. पर्यटन में राजनैतिक परिवेश का क्या महत्व है?

19.3 मूल्यन कार्य पद्धतियाँ

मूल्य क्या है?

सरल शब्दों में किसी भी वस्तु का मूल्य वह धनराशि है जो आपको वह वस्तु खरीदने के बदले देनी पड़ती है। मूल्य, किसी उत्पाद अथवा सेवा की परस्पर आदान-प्रदान की कीमत है जिसे धन के रूप में व्यक्त करते हैं। विक्रेता के दृष्टिकोण से, यह विनिमयन से मिलने वाला प्रतिफल है और आर्थिक संदर्भ में यह संतुष्टि का मूल्य है। अन्य शब्दों में यह क्रेताओं और विक्रेताओं के मध्य समान और सेवाओं के आदान-प्रदान के लिए निर्धारित की गई धनराशि है। खरीददार के दृष्टिकोण से वह मूल्य जिसे कोई व्यक्ति किसी वस्तु की मात्रा के बदले में देना चाहता है, उससे उसकी आवश्यकता की तीव्रता दर्शाती है। साथ ही इससे यह भी पता चलता है कि उसकी संतुष्टि की पूर्ति होने का स्तर क्या है?

किसी उत्पाद के मूल्य को हम वित्तीय अभिव्यक्ति के रूप में भी देख सकते हैं। उपभोक्ता के लिए किसी उत्पाद का आनन्द लाभ के लिए उसे खरीदने के बदले में दिए गए मूल्य की वित्तीय अभिव्यक्ति होती है।

दूसरे शब्दों में मूल्य, धनराशि की वह रकम होती है जिसे किसी ग्राहक को किसी उत्पाद को खरीदने के बदले में भुगतान करना पड़ता है और यही बात किसी कंपनी के संचालन को प्रभावित करती है। किसी कंपनी के सभी स्तरों पर यह बहुत ही महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। इसलिए किसी भी कंपनी को अपने उत्पाद का मूल्य-निर्धारण बहुत ही सावधानीपूर्वक करना होता है।

सही मूल्य निर्धारित करना प्रभावी विपणन का एक बहुत ही महत्वपूर्ण कार्य है। विपणन मिक्स का यह एक महत्वपूर्ण भाग है जिससे वित्त एकत्रित होता है। इस भाग में हम पढ़ेंगे कि किस प्रकार व्यवसायिक संगठन मिश्रण द्वारा उनके उत्पादों का मूल्य निर्धारित होता है।



टिप्पणियाँ

प्रवेशीय मूल्यन (पैनिट्रेशन प्राइसिंग)

प्रवेश मूल्यन (प्राइसिंग) में कोई भी संगठन अपने उत्पाद की बिक्री और बाज़ार में अपनी भागीदारी बढ़ाने के लिए प्रारंभ में उसका मूल्य बहुत कम रखता है। एक बार जब कोई संगठन बाज़ार में अपनी भागीदारी स्थापित कर लेता है तो वह संगठन अपने उत्पादों का मूल्य बढ़ाता है। प्रवेशीय मूल्यन की पद्धति का प्रयोग अपने प्रतिस्पर्धी संगठनों के बाज़ार में प्रवेश को हतोत्साहित करने के लिए किया जाता है। उदाहरण के लिए यदि कोई मोबाइल फ़ोन कम्पनी कोई नया फ़ोन बाज़ार में लाना चाहती है तो वह अपनी बिक्री को बढ़ाने के लिए प्रारंभ में अपने मोबाइल फ़ोन की बहुत कम कीमत निर्धारित करेगी।

क्रीम मूल्य मंथन (स्किमिंग द् क्रीम प्राइस)

कोई संगठन शुरू में बहुत ऊँची कीमत रखता है और उसके बाद उस उत्पाद को व्यापक बाज़ार में सुलभ बनाने के लिए उसके मूल्य में धीरे-धीरे कमी करता है। इसका लक्ष्य धीरे-धीरे विभिन्न चरणों के जरिये बाज़ार से लाभ कमाना है। मूल्यन कार्य पद्धति का प्रयोग प्रायः नए उत्पादों के मामले में किया जाता है। कंपनियाँ इस मूल्यन कार्य पद्धति का प्रयोग करती हैं और ग्राहकों को यह अनुभव कराती हैं कि उन्हें जो उत्पाद का लाभ प्राप्त हो रहा है उतना अन्य कहीं और नहीं मिल सकता है। मान लीजिए कि कोई 'कखग' कम्पनी (जैसे मोबाइल फ़ोन और लैपटॉप) अपने ग्राहक को यह भरोसा दिला देती है कि उसका प्रयोग 'अबस' कम्पनी के उत्पाद से बेहतर है। इसलिए उपभोक्ता बड़े खुशी से ज्यादा पैसे देकर कम्पनी 'कखग' के उत्पाद को खरीदते हैं।

मनोवैज्ञानिक मूल्यन

इस प्रकार के मूल्यन का प्रयोग ग्राहकों पर मनोवैज्ञानिक प्रभाव डालने के लिए किया जाता है। यह पद्धति ग्राहकों पर कम मूल्य का प्रभाव छोड़ने के लिए प्रयुक्त की जाती है ताकि वे उनके उत्पाद खरीदने के लिए स्वीकार कर लें। उदाहरण के लिए घड़ी जैसे उत्पाद की कीमत यदि 1000 रु. है तो कम मूल्य दर्शाने के लिए उसकी कीमत 999 रुपये रखी जाती है।



टिप्पणियाँ

प्रोत्साहनीय मूल्यन (प्रोमोशनल प्राइसिंग)

ग्राहकों को प्रोत्साहन देने के लिए कंपनियाँ अस्थायी रूप से अपने उत्पादों की कीमत अपने लागत मूल्य से भी कम रखती है ताकि लघुकालिक बिक्री में वृद्धि की जा सके। बिक्री में वृद्धि के लिए कंपनियाँ विशिष्ट मूल्य प्रस्तुत करती हैं। यह पेशकश सशर्त और बहुत ही सीमित अवधि के लिए होती हैं। उदाहरण के लिए इंडियन एयरलाइंस ने दिल्ली से मुंबई केवल 2000 रुपये में आने-जाने के लिए (राऊंड ट्रिप) का प्रस्ताव देती है बशर्ते कि पर्यटक एक सप्ताह की अवधि के भीतर ही यात्रा करें।

रियायती मूल्यन

किसी उत्पाद के मूल्य में छूट देकर बिक्री में वृद्धि करने के लिए रियायती मूल्यन पद्धति का प्रयोग किया जाता है। इन मूल्यों का प्रस्ताव किसी विशिष्ट मौसम में अथवा किसी विशिष्ट मात्रा में वह उत्पाद खरीदने पर अथवा किसी विशिष्ट धनराशि में प्रस्तुत किया जाता है। उदाहरण के लिए जैसे कोई कंपनी सर्दियों में क्लियरेंस सेल्स तब करती हैं जबकि सर्दियों का मौसम समाप्त होने वाला हो अथवा 1000 रुपये की खरीद करने पर 5% की छूट देना। दो की खरीद पर एक निशुल्क की युक्ति से आप अच्छी तरह परिचित होंगे।



पाठगत प्रश्न 19.3

1. मूल्य क्या है?
2. प्रवेशन मूल्यन (पैनिट्रेशन प्राइसिंग) से आपका क्या तात्पर्य है?
3. मनोवैज्ञानिक मूल्यन क्या है?

19.4 विज्ञापन

विज्ञापन किसी उत्पाद, विशिष्ट घटना या संबद्ध सेवाओं आदि के बारे में मीडिया में की गई घोषणा है। इसमें अपने उत्पाद के फायदे या लाभ को दिखाकर इसके लिए लोगों को आकर्षित करने का तरीका है।

विज्ञापन एक गैर-वैयक्तिक अथवा इकतरफा संचार का रूप है जो स्पष्ट रूप से किसी प्रायोजन (स्पॉन्सरशिप) के अंतर्गत पैसे देकर मीडिया के ज़रिए करवाई जाती है (कोटलर)। टेलीविज़न देखने के दौरान हम प्रतिदिन प्रायः सैकड़ों विज्ञापन संदेश देखते हैं जो हमें विविध उत्पादों के संबंध में सूचित करते हैं जैसे मोबाइल फोन, टूथपेस्ट, साबुन, सॉफ्ट ड्रिंक और सेवाएँ जैसे होटल, बीमा नीतियाँ इत्यादि। यह संचार का एक अ-वैयक्तिक रूप है जिसके लिए व्यापारी प्रायोजक अपने कुछ सामानों और सेवाओं का प्रोत्साहन करने के लिए भुगतान करते हैं। विज्ञापन का उद्देश्य है जागरूकता पैदा करना, रूचि को बढ़ाना, बिक्री में वृद्धि और अभिवृत्ति को अपने पक्ष में करने के लिए परिवेश बनाना होता है।

विज्ञापन के प्रयोजनों को निम्नलिखित संक्षिप्त रूपों द्वारा व्याख्यायित किया जा सकता है- AIDAS
- ए - Attraction यानि ध्यान आकर्षित करना, आई - Interest यानि रूचि पैदा करना,
डी - Desire यानि इच्छा जागृत करना, ए - Active यानि सक्रिय करना, एस- Satisfaction
यानि संतुष्टि प्रदान करना।

विज्ञापन की मुख्य विशेषताएँ निम्न प्रकार से हैं -

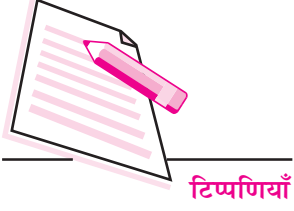
1. **नगद भुगतान** - विज्ञापन संचार का वह रूप है जिसके लिए भुगतान करना पड़ता है। उदाहरण के लिए जिस कंपनी के किसी उत्पाद का टेलीविज़न पर विज्ञापन दिया जाता है तो उस कंपनी को उस टेलीविज़न चैनल को धनराशि का भुगतान करना पड़ता है।
2. **अ-वैयक्तिकता** - ग्राहक और विज्ञापनदाता के बीच आमने-सामने संपर्क नहीं होता है। ग्राहक और विज्ञापनदाता (कंपनी) का इसे प्रोत्साहन का अ-वैयक्तिक तरीका कहा जाता है। विज्ञापन से एकल संवाद बनता है न कि परस्पर संवाद।
3. **चिन्हित प्रायोजक** - विज्ञापन हमेशा किसी चिन्हित व्यक्ति अथवा कंपनी द्वारा दिया जाता है जो कि विज्ञापन देने से संबंधित कार्यों का प्रयास करता है और इसका पूरा खर्च उठाता है।

19.4.1 विज्ञापन माध्यम (मीडिया)

विज्ञापनदाता से दर्शकगण को दिए जाने वाले संदेश या विज्ञापन को उन तक पहुँचाने के लिए चुने गए संचार माध्यम को विज्ञापन माध्यम कहते हैं। सामान्य रूप में लक्षित दर्शकगण के लिए उपलब्ध संचार वाहकों को माध्यम कहा जाता है। 'मीडिया' शब्द 'मीडियम' का बहुवचन है और संचार वाहक से तात्पर्य उन माध्यमों से है जिन्हें विज्ञापन प्रस्तुत करने के लिए भुगतान किया जाता है। दर्शकगण के साथ प्रभावी संचार करने के लिए मीडिया का चुनाव करना पहला कदम है। कोई भी विज्ञापन कितना प्रभावी असर दिखाता है, विज्ञापन का प्रभाव चुने हुए मीडिया पर निर्भर करता है। एक अच्छा मीडिया प्रबंधक ही यह निर्णय करता है कि उसका अपेक्षित मीडिया, किस प्रकार कार्य करे। इसके लिए वह किसी मीडिया के मूल्यांकन मानदंडों का आकलन करके जैसे उस मीडिया की पहुँच, दर्शकों तक संदेश भेजने में विज्ञापन का आवर्तता (फ्रिक्वेंसी), विज्ञापन अभियान की अनवरतता, मीडिया अनुसूचीकरण इत्यादि से उसके प्रभाव का पता चलता है। मीडिया के चुनाव के साथ-साथ यह कार्य प्रायः एक ऐसी सृजनात्मक कला है जिसमें कल्पना, दृष्टिकोण की अद्वितीयता का हमेशा सम्मान और प्रशंसा की दृष्टि से देखा जाता है। पहचान की मौजूदगी, तत्परता की भावना, तुरंत प्रत्युत्तर, जवाबदेही, स्थानीय प्रभाव, प्रतिष्ठा की भावना का समावेश, आलेखिकीय अवसर (ग्राफिक ऑपरच्यूनिटी) दृश्य और आवाज का संमेल, हास्य, संदेशों को त्वरित रूप से बदलने की क्षमता इत्यादि मीडिया के सृजनात्मक पृष्ठभूमि के मानक होते हैं। विविध प्रकार के दर्शकों का विचार, समयावधि के घटक, भौगोलिक परिस्थितियाँ, प्रतिस्पर्धात्मक तत्व, नियंत्रण संबंधी विचार, प्रस्तुतिकरण के घटक और वित्तीय विचार विमर्श भी मीडिया का चुनाव निर्धारित करने में अन्य महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं।



टिप्पणियाँ



पर्यटन व्यवसाय में प्रायः निम्नलिखित प्रकार के विज्ञापन माध्यमों का प्रयोग किया जाता है:

● **मुद्रण माध्यम**

मुद्रण माध्यमों को संपूर्ण विश्व में बहुत ही महत्वपूर्ण स्थान प्राप्त है। लिखित शब्दों की शक्ति को उसी दिन से ही पहचाना गया है जिस दिन से सूचनाओं की परस्पर भागीदारी का प्रारंभ हुआ है। हाल के वर्षों में दृश्य माध्यमों के महत्ता के बावजूद प्रेस को आज भी पर्यटन के क्षेत्र में प्रोत्साहन माध्यमों में महत्वपूर्ण स्थान हासिल है। अभी हाल तक मुद्रण को यात्रा और पर्यटन के विज्ञापनों के लिए एकमात्र माध्यम के रूप में देखा जाता था। वर्तमान समय में जनसामान्य तक पहुँचने के लिए सामान्यतया दृश्य माध्यमों का अधिक प्रयोग किया जा रहा है। फिर भी मुद्रण माध्यम का व्यापारिक दस्तावेज और पत्रिकाओं का पर्यटन विज्ञापन जगत में महत्वपूर्ण स्थान है। विज्ञापन के प्रमुख प्रेस मीडिया में समाचार पत्र, पत्रिकाएँ, पोस्टर, व्यावसायिक प्रकाशन, लघु पत्रिकाएँ, लीफलेट्स, ब्रोशर, पम्फलेट, इश्तहार इत्यादि सम्मिलित होते हैं। किसी भी मीडिया की योजना बनाने वाला व्यक्ति आज प्रिंट मीडिया की अनदेखी नहीं कर सकता है।

● **प्रसारण माध्यम (ब्रॉडकास्ट मीडिया)**

प्रसारण माध्यमों में मुख्यतया रेडियो, टेलीविज़न, सिनेमा और वीडियो सम्मिलित है। यद्यपि रेडियो अन्य तीनों माध्यमों से भिन्न है, फिर भी यह अपने श्रोताओं की रूचि को आकर्षित करने में अपने अन्य प्रसारण माध्यमों के समान ही सक्षम है। आजकल अनेक 'एफएम' चैनल आ रहे हैं। युवा पीढ़ी में 'एफएम' बैंड बहुत ही लोकप्रिय है और 'एफएम' से ग्राहकों तक पहुँचना इनका मुख्य लक्ष्य है। पर्यटन फ़र्मों की विज्ञापन ऐजेंसियों आकर्षक जिंगल बनाती है और इन्हें रेडियों पर प्रसारित करवाकर श्रोताओं की कल्पनाओं को अपनी ओर आकर्षित करती है। किसी कार्य को प्रायोजित करना भी आजकल बहुत लोकप्रिय बन गया है। यद्यपि जब से निजी चैनल शुरू हुए हैं तब से टेलीविज़न विज्ञापन का अत्यधिक लोकप्रिय माध्यम बनकर उभरा है। फिर भी रेडियो के श्रोताओं में अभी भी कोई कमी नहीं आई है। यह मनोरंजन और विज्ञापन का अत्यंत सुलभ साधन था और है और प्रत्येक वर्ग के लोग रेडियो कार्यक्रमों को सुनते हैं।

निस्संदेह टेलीविज़न विज्ञापन के माध्यम के रूप में एक निरंतर विस्तृत होता हुआ माध्यम है। क्रेताओं-विक्रेताओं द्वारा इस माध्यम का अत्यधिक प्रयोग किया जा रहा है और काफी समय से पर्यटन उत्पादों और सेवाओं के संबंध में टीवी चैनलों पर विज्ञापन दिए जा रहे हैं। टीवी पर सरकार का एकाधिकार समाप्त होने और इस क्षेत्र में अनेक निजी व्यवसायियों के प्रवेश के बाद से टेलीविज़न सूचना और मनोरंजन का मूल स्रोत बन गया है। यह विज्ञापन के लिए यह अति आकर्षक माध्यम बन गया है। अब पर्यटन फ़र्मों के पास अपने उत्पादों और सेवाओं के विज्ञापन देने के लिए सैटेलाइट चैनलों की व्यापक शृंखला है जिसे वे अपने विज्ञापन के लिए चैनलों का चुनाव कर सकते हैं।

टेलीविज़न के आगमन से पहले सिनेमा मनोरंजन और सूचना का प्रमुख दृश्य माध्यम होता था। यद्यपि टेलीविज़न के आने के बाद सिनेमा के माध्यम की लोकप्रियता में अत्यधिक कमी

आई है, तथापि इससे संबंधित आँकड़ों से पता चलता है कि इस माध्यम को अभी भी प्रोत्साहन के प्रेरक के रूप में बहुत ही आकर्षक और मनोहारी माध्यम के रूप में देखा जाता है। अनेक पर्यटक गंतव्य स्थलों को केवल सिनेमा के कारण प्रसिद्धि मिली है क्योंकि वहाँ पर फिल्मों की शूटिंग की गई। वर्तमान में पर्यटन फ़र्म अपने उत्पादों और सेवाओं को प्रोत्साहित करने के लिए अपनी निजी वीडियो या सीडी बनवाती हैं। यात्रा एवं टूर ऑपरेटर और यहाँ तक कि इन फ़र्मों के विक्रय कर्मचारी इनकी प्रतियाँ पर्यटकों में वितरित करते हैं। इन वीडियो फिल्मों और सीडी को प्रस्तुत करने से संबंधित अनुभवी कार्यदल और प्रौद्योगिकी अब व्यापक रूप में उपलब्ध हैं।



टिप्पणियाँ

इंटरनेट - विज्ञापन जगत में इंटरनेट का प्रवेश बिल्कुल नया है। विज्ञापनों को नियमित रूप से इंटरनेट साइटों और विविध ई-मेल पतों पर भी पोस्ट किया जाता है। ग्राहकों को ई-मेल के जरिए प्रोत्साहन पत्र और निमंत्रण पत्र भी भेजे जाते हैं। विभिन्न सर्च इंजनों ने विज्ञापनों के लिए विशेष रूप से स्थानों को आवंटित किया हुआ है, जिसने शहरों, क्षेत्रों और राष्ट्रों की सीमाएँ समाप्त हो गई है। यह लाखों-करोड़ों लोगों तक पहुँच रहा है। यात्रा उद्योग नेट से विज्ञापन देने के लिए इसे बहुत बड़े पैमाने पर प्रयोग कर रहा है। अधिकांश सर्च इंजनों की यात्रा साइटें हैं और इनमें से बहुत-सी साइटें ऑनलाइन बुकिंग भी उपलब्ध करवाती हैं।

● आकाशीय (एरियल) विज्ञापन

आकाशीय विज्ञापन की संकल्पना संयुक्त राज्य अमरीका में बहुत लोकप्रिय है। भारत में इसका प्रयोग हाल ही में शुरू हुआ है। एरियल बैंकर सर्विस में फाइबर ग्लास से बना हुआ जालीदार बैनर होता है। यह एल्युमिनियम के फ्रेम में जकड़ा हुआ होता है। इसे एक सीट इंजन वाले एयरक्राफ्ट से खींचा जाता है। यह जमीन की सतह से 100 फुट से 700 फुट ऊपर उड़ता है। बैनर के संदेश का फॉन्ट का आकार अंग्रेजी के अधिकतम 40 के बराबर होता है। इस मीडियम के जरिए विज्ञापन को बहुत ही प्रभावी ढंग से अपने लक्षित श्रोताओं तक पहुँचाया जा सकता है। अपनी रूचि के श्रोताओं तक जैसे क्रिकेट मैचों, पब्लिक रैलियों इत्यादि में एरियल विज्ञापन विधि अपना कर बहुत ही प्रभावी ढंग से जानकारी पहुँच बनाई जा सकती है। उत्सव के अवसरों और कार्यक्रमों के दौरान भी यह माध्यम बहुत ही प्रभावी साबित हो सकती है। हवाई अड्डों पर अधिकतर विज्ञापनों को चमकदार चिन्हों और शो विंडो के माध्यम से दर्शाया जाता है। ग्लो साइन्स में रंग, प्रकाश और गति का भी लाभ मिलता है जबकि शो विंडों में उत्पादों को किसी प्रमुख स्थल पर दर्शाया जाता है।

● रेलवे तथा दीवारों के माध्यम से विज्ञापन

परिवहन आवागमन का बहुत ही महत्वपूर्ण माध्यम होने के नाते रेलवे विज्ञापन मीडिया के योजकों के मन में ट्रांजिट विज्ञापन का बहुत ही महत्वपूर्ण स्थान होता है। रेलवे विज्ञापन मीडिया में स्टेशन होर्डिंग, रेलवे पुलों पर लगाए गए होर्डिंग्स, पोस्टर, बोगियों के अंदर लगाए गए विज्ञापन, यात्रियों की टिकट के पीछे का भाग, घड़ियों के नीचे लगे साइन, क्लोज सर्किट टी. वी. इत्यादि सम्मिलित होते हैं। दीवार से हटकर (ऑफ द वॉल) विज्ञापन के माध्यमों को ध्यानाकर्षण और सर्जनात्मकता की दृष्टि से ज्यादा श्रेष्ठ समझा जाता है। इस माध्यम का प्रयोग केवल बड़े उपनगरों और नगरों में ही किया जाता है। प्रोत्साहन विशेषज्ञ इस माध्यम को अन्य

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन-विपणन

कस्बों और छोटे शहरों में सुलभ बनाने के लिए भी कार्य योजनाएँ बनाने में लगे हुए हैं। दीवार के हटकर विज्ञापन माध्यमों में टेलीफोन, एरियल बैनरों, और प्रकाश, गुब्बारों, हेलिकॉप्टर मीडिया, इशतहार, डाक, किताब, बिक्री के उद्देश्य से टेलीकान्फ्रेंसिंग, शॉपिंग बैग, टैक्सी कैब के जरिए विज्ञापन, थियेटर के पर्दे पर विज्ञापन ट्रेडमार्क इत्यादि शामिल होते हैं।



क्रियाकलाप 19.3

1. अपने निजी अनुभव के आधार पर उल्लेख करें कि आपको किसी नए होटल, नए टूर पैकेज या नए पर्यटन स्थल के बारे में कैसे जानकारी मिली।
2. निम्नलिखित पर्यटन उत्पादों के लिए विज्ञापन संदेशों की रूपरेखा बनाएँ:
 - 3 स्टार होटल
 - विशिष्ट वायु मार्गों पर रियायती छूट
 - छुट्टियों के दिनों के लिए विशिष्ट टूर पैकेज



पाठगत प्रश्न 19.4

1. विज्ञापन की तीन विशेषताओं की सूची बनाइए।
2. पर्यटन व्यवसाय में अधिकतर कौन-से विज्ञापन माध्यमों का प्रयोग किया जाता है?
3. किसी विज्ञापन माध्यम को चुनने के लिए कौन-से मानकों को ध्यान में रखा जाता है?

19.4.2 विक्रय प्रोत्साहन

प्रोत्साहन के सभी तरीकों में से “विक्रय प्रोत्साहन” एक मात्र ऐसा तरीका है जिसमें विक्रय बल, डीलर और बिक्री के दौरान लेन-देन में ग्राहक की खरीद के लिए उत्प्रेरित करने में विक्रय प्रोत्साहन पद्धति के रूप में “पुश पुल” यानी खरीदने के लिए दबाव बनाने में लुभावने प्रस्तावों (इंसेन्टिव्स) का संपूर्ण पकड़ होती है। इसमें वे सभी प्रोत्साहन संबंधी गतिविधियाँ शामिल हैं जो विज्ञापन, लोगों द्वारा बिक्री अथवा प्रचार में समाविष्ट नहीं होती है। दूसरे शब्दों में, प्रोत्साहन से तात्पर्य उन सभी गतिविधियों से है जो विज्ञापन, कार्मिकों द्वारा विक्रय और प्रचार इत्यादि कार्यकलाप ग्राहक को खरीदने के लिए प्रेरित करते हैं। इसमें लुभावने के लिए प्रस्तावित वे सभी चीजें शामिल होती हैं जिनकी प्रकृति अनावर्तित (नान-रेकरिंग) रूप में होती है। नकद छूट, निशुल्क नमूने, प्रदर्शनी, बिक्री की स्पर्धा, निशुल्क उपहारों के प्रस्ताव इत्यादि सभी विक्रय प्रोत्साहन के उदाहरण हैं। विक्रय-प्रोत्साहन में अल्प-कालिक लुभावने प्रोत्साहन शामिल होते हैं जिन्हें इसलिए तैयार किया जाता है कि खरीदार किसी उत्पादन अथवा सेवा को तत्काल ही खरीद ले। अन्य शब्दों में विज्ञापन, वैयक्तिक रूप में विक्रय और प्रचार इत्यादि के अतिरिक्त वे सभी गतिविधियाँ शामिल हैं, जिन्हें बिक्री बढ़ाने के लिए ग्राहकों को राजी करने के लिए डिजाइन किया गया होता है।

स्पर्धा बढ़ाने के अतिरिक्त, विक्रय प्रोत्साहन से विक्रय पर तत्काल प्रभाव पड़ता है। अन्य प्रोत्साहन पद्धतियों की तुलना में 'विक्रय प्रोत्साहन' के बिक्री पर पड़ने वाले प्रभाव को आँकना अधिक आसान है। इसके अतिरिक्त खुदरा व्यापारी उत्पादन के भंडारण, प्रदर्शन और विक्रय में बहुत महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं और विक्रय प्रोत्साहन के व्यापारिक संबंधों को विकसित करने और इन्हें बनाए रखने में बहुत सहायता मिलती है। विज्ञापन संबंधी कार्यों को पूर्ण करने और उनकी प्रतिपूर्ति के लिए, विक्रय प्रोत्साहन से अनेक कदमों को हासिल करने में सहायता मिलती है। इनमें से कुछ निम्नलिखित शामिल हैं:

- सामान्य रूप में सभी उत्पादों और सेवाओं की बिक्री में धीरे-धीरे वृद्धि और विशेष रूप से नए उत्पाद के प्रयोग में वृद्धि करना।
- पुराने ग्राहकों को बनाए रखते हुए नए ग्राहकों को आकर्षित करना।
- नए उत्पाद शुरू करना और डीलरों के जरिए उनकी बिक्री को तुरंत बढ़ावा देना।
- उत्पादों में किए गए सुधारों के संबंध में ग्राहकों को शिक्षित करना और उसी उत्पाद को खरीदने के लिए ग्राहक को प्रोत्साहित करना।
- डीलरों को अधिक से अधिक भंडारण और बिक्री के लिए उत्प्रेरित करना और विक्रय प्रतिस्पर्धाओं और डीलरों द्वारा प्रदर्शनों इत्यादि में भाग लेना।
- विक्रय के लक्ष्य प्राप्त करने के लिए उत्प्रेरित करना, नए उत्पादों एवं सेवाओं और कठिनाई वाले भागों पर ध्यान केन्द्रित करना।
- निर्माता-डीलर संबंधों में सुधार लाना।

विज्ञापन और विक्रय प्रोत्साहन में अंतर

विज्ञापन	विक्रय प्रोत्साहन
विज्ञापन की प्रकृति अवैयक्तिक होती है।	विक्रय प्रोत्साहन की प्रकृति वैयक्तिक होती है।
इसका उद्देश्य माँग में वृद्धि करना होता है।	इसका उद्देश्य बिक्री को बढ़ाना होता है।
इसमें एक ही समय पर बहुत बड़ी जनसंख्या को लक्षित किया जाता है।	विज्ञापन की तुलना में इसका क्षेत्र सीमित होता है।
विज्ञापन में तत्काल अभिमत (फीडबैक) नहीं मिलता है।	विक्रय प्रोत्साहन में कंपनियाँ से तत्काल अभिमत होता है।

विक्रय प्रोत्साहन की विधि

ग्राहकों, डीलरों और विक्रय बल के सदस्यों के आसपास अनेक प्रोत्साहन विधियों की रचना की जाती है। कुछ का उद्देश्य तत्काल प्रभाव पड़ने वाला होता है जबकि कुछ का उद्देश्य होता है कि प्रभाव धीरे-धीरे दिखाई पड़े। तत्काल प्रभाव वाली योजनाओं के तहत किसी ग्राहक, डीलर और किसी विक्रेता प्रतिनिधि को प्रथम संपर्क करने पर, पहली खरीद अथवा एकल-समय के किसी कार्य के निष्पादन पर मूल्य में छूट, निशुल्क सैम्पल, बड़ी मात्रा वाले पैकेट इत्यादि से प्रोत्साहन दिया जाता है। देरी से प्रभावी होने वाली योजनाओं में यह प्रस्ताव दिया जाता है कि



टिप्पणियाँ

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन-विपणन

इस योजना का पूरा लाभ उठाने से पहले किसी निश्चित अवधि में इस योजना का अनुपालन करें, जैसे- कूपन देना, व्यापारिक नमूने (ट्रेडिंग सैंपल) देना या प्रतियोगिताएँ इत्यादि रखना। इनमें से कुछ प्रोत्साहन विधियों का संक्षिप्त विवरण यहाँ दिया जा रहा है जिनका प्रयोग मुख्यतया: पर्यटन क्षेत्र में किया जाता है।

रियायती कूपन : यह विधि उन उपभोक्ताओं के संबंध में प्रयोग की जाती है जो कपड़े, घरेलू चीजें इत्यादि खरीदते हैं। उपभोक्ताओं को छूट की राशि का लाभ उठाने की स्वीकृति तब दी जाती है जब वे अपने कूपन विक्रेता को वापिस करते हैं।

निशुल्क नमूना : इस विधि में कंपनियाँ अपने उत्पादों के निशुल्क नमूने बाँटती है। उपभोक्ता के लिए आवश्यक वस्तुओं और सुविधाएँ देने वाले सामान के प्रोत्साहन की यह बहुत ही प्रभावी विधि है। उदाहरण के लिए समाचार पत्र, दवाइयाँ इत्यादि।

व्यापार मेले और प्रदर्शनियाँ : व्यापार मेले और प्रदर्शनियों का आयोजन उपभोक्ताओं का ध्यान आकर्षित करने और उन्हें यह याद दिलाने के लिए किया जाता है कि वे उत्पाद बाजार में उपलब्ध हैं।

काफी समय से होटलों, ट्रेवल एजेंटों, एयरलाइनों और वित्तीय सेवा उपलब्ध कराने वाली संस्थाओं द्वारा बिक्री को बढ़ाने वाली ऐसी गतिविधियाँ को शामिल किया है। एयरलाइनों द्वारा मूल्यों में कमी, फ्लायर क्लबों के माध्यम से निशुल्क उड़ान भरने का अवसर, होटलों द्वारा प्रीमियम भरना, ट्रेवल एजेंटों और टूर संचालकों को उपहार देना इत्यादि विधियों को आमतौर पर पर्यटन सेवा उपलब्ध करवाने वालों द्वारा बिक्री को बढ़ाने की प्रोत्साहन योजनाओं के रूप में प्रयोग किया जाता है। पर्यटन विभाग गंतव्य स्थलों को प्रोत्साहित करने में संलग्न होते हैं। वे प्रतियोगितायें आयोजित करते हैं अथवा सर्वाधिक संख्या में पर्यटकों को लुभाने के लिए टूर ऑप्रेटर्स को प्रोत्साहन और पुरस्कार देते हैं। पर्यटन सेवाएँ अन्य सेवाओं की तरह नष्ट होने योग्य और अमूर्त होती है और यदि किसी सेवा का समय पर उपभोग न किया जाए तो वह अवसर हमेशा के लिए समाप्त हो जाती है, फिर चाहे वह एयरलाइन की सीटें हों या होटल का कमरा। इसलिए इस परिस्थिति की माँग है कि विक्रय को प्रोत्साहित करने वाली विशेष योजनाएँ बनाई जाए जिन पर मौसम या गंभीर प्रतियोगिता इत्यादि का गहरा प्रभाव पड़ता है। पर्यटन क्षेत्र मौसमों के बदलने से प्रभावित होता है और रियायती छूट देना पर्यटकों को बुलाने के साधन हैं। पर्यटन सेवाएँ संयुक्त विक्रय प्रोत्साहन के लिए अत्यधिक अवसर उपलब्ध कराती हैं। उदाहरण के लिए एयरलाइनें, ट्रेवल एजेंटों और टूर ऑप्रेटर्स के माध्यम से होटलों और किराए पर कार देने वाली कंपनियों के साथ मिलकर व्यवसाय करती है।



पाठगत प्रश्न 19.5

1. विज्ञापन और विक्रय प्रोत्साहन के बीच दो बिंदुओं में अंतर लिखिए।
2. विक्रय प्रोत्साहन के कुछ उद्देश्यों को बताइए।
3. विक्रय प्रोत्साहन के विविध तरीके क्या हैं?

19.5 पर्यटन उद्योग में वितरण चैनल

वितरण चैनल वह वाहक है जिसे किसी उत्पाद या सेवा को उपभोक्ताओं तक पहुँचाने के लिए प्रयोग में लाया जाता है। वितरण मार्गों की संकल्पना केवल भौतिक वस्तुओं के वितरण तक ही सीमित नहीं है। यद्यपि इसके सिद्धांत उसके समान ही हैं, तथापि पर्यटन के वितरण चैनल, निर्मित माल के लिए प्रयुक्त किए जाने वाले चैनलों से नितांत भिन्न होते हैं। पर्यटन सेवाओं का उत्पादन और उनका उपभोग साथ-साथ यानी समानान्तर रूप में होता है अर्थात् आमतौर पर उत्पाद को उपभोक्ता तक 'संचालित' करके नहीं ले जाया जाता है। एक पर्यटन वितरण चैनल को हम वास्तविक और भावी पर्यटकों और पूर्तिदाताओं में परस्पर संपर्क-सूत्र की समग्र पद्धति के रूप में परिभाषित करते हैं। पर्यटन के क्षेत्र में 'वितरण' टूर और इससे संबंधित सुविधाओं को किसी निर्धारित विधि के जरिए सप्लायर से पर्यटकों तक पहुँचाने की पद्धति है। वितरण चैनलों का प्रयोग अप्रत्यक्ष बिक्री के लिए किया जाता है और इसमें वे सभी लोग शामिल होते हैं जो सप्लायर से पर्यटक तक उत्पाद को उपलब्ध करवाते हैं। पर्यटन में निम्नलिखित वितरण चैनलों का प्रयोग किया जाता है।

ट्रैवल एजेंट

ट्रैवल एजेंट वे लोग होते हैं जो थोक विक्रेताओं से उत्पाद खरीदते हैं और बीच में दलाली/कमीशन लेकर उस उत्पाद को पर्यटकों को बेचते हैं। ट्रैवल एजेंट ग्राहक और सप्लायर के मध्य बिचौलियों की तरह काम करते हैं और पर्यटन के क्षेत्र में इन्हें खुदरा व्यापारी कहा जाता है। ट्रैवल एजेंट पर्यटकों के साथ नजदीकी संपर्क बनाते हैं और पर्यटकों में अपनी निजी साख बनाते हैं। यह एजेंट स्थानीय संपर्क सूत्र की तरह काम करते हैं। अतः इनके पर्यटकों को अनेक सप्लायरों से संपर्क करने की आवश्यकता नहीं होती है। कुछ मामलों में यह ट्रैवल एजेंट गंतव्य स्थल पर की सभी व्यवस्थाएँ कर देते हैं और अंतर्राष्ट्रीय यात्रा में भुगतान को भी सरल बना देते हैं।

राष्ट्रीय, राजकीय और स्थानीय पर्यटन एजेंसियाँ

सभी यात्रा एजेंसियाँ अपने ग्राहकों को विश्व के सभी भागों में सर्व-संपूर्ण पैकेज उपलब्ध नहीं करवा सकती हैं। इसलिए यह एजेंसियाँ कुछ विशिष्ट भौगोलिक क्षेत्रों में पर्यटन को प्रोत्साहित करती हैं। इन्हें राज्य द्वारा प्रयोजित किया जा सकता है अथवा इनके द्वारा किन्हीं विशिष्ट क्षेत्रों में पर्यटन से संबंधित सूचना उपलब्ध करवाने अथवा पर्यटन को प्रोत्साहित करने के साझा उद्देश्य से व्यावसायिक संस्थाओं का गठन भी किया जाता है। पर्यटन एजेंसियाँ पर्यटन के संसाधनों और पर्यटन के आकर्षणों के संबंध में विज्ञापन देती हैं और अपने नक्शों, मार्गनिर्देशक पुस्तिकाएँ और बुकिंग इत्यादि के द्वारा अपने ग्राहकों को अपनी यात्राओं की योजनाएँ बनाने में सहायता करती हैं।

यात्रा संचालक (टूर ऑपरेटर) और थोक विक्रेता

यात्रा संचालक थोक विक्रेता होते हैं, जिन्हें संघटक (कंसोलिडेटर्स) भी कहते हैं। ये बड़ी मात्रा में खरीद करते हैं और रियायती दरों पर वे अपनी पहुँच का फायदा उठाते हुए कम दरों पर बेचते हैं। टूर ऑपरेटर टूर-पैकेज तैयार करते हैं और इन्हें बेचने के लिए ट्रैवल एजेंटों को देते हैं। वे बाज़ार की माँगों के अनुरूप पैकेजों की रूपरेखा बनाते हैं। थोक विक्रेता सीधे ही पूर्तिदाताओं



टिप्पणियाँ

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन-विपणन

से दरें और उपलब्धता संबंधी जानकारी प्राप्त करते हैं और विभिन्न आवासों और परिवहन के विकल्पों सहित पैकेज बनाते हैं।

ऑनलाइन ट्रेवल कंपनियाँ

इन्टरनेट के प्रयोग ने नए बिचौलियों को जन्म दिया है जिन्हें साइबर मीडियरीज भी कहते हैं। यह भौतिक रूप से कंपनियाँ उत्पादों की स्वामी नहीं होतीं, परंतु ये इन्हें सप्लायरों से खरीदती हैं और इंटरनेट के माध्यम से अपने उत्पादों की प्रस्तुति और प्रस्ताव देती हैं। ये कंपनियाँ पर्यटन उत्पादों की बिक्री करती हैं जैसे हवाई यात्रा की टिकटें, रेलवे टिकट और होटलों के कमरे इत्यादि।



क्रियाकलाप 19.4

कल्पना कीजिए कि आप उत्तरी अमेरिका की यात्रा की योजना बना रहे हैं। आप वहाँ कैसे जाएँगे? इसका एक वृत्त लिखिए।



पाठगत प्रश्न 19.6

1. वितरण चैनल क्या है?
2. ट्रेवल एजेंट कौन होते हैं?

19.6 ग्राहक संबंध प्रबंधन

ग्राहकों के साथ संबंधों का प्रबंधन व्यावसायिक जगत के विषयों में से एक अत्यंत महत्वपूर्ण विषय है। इसमें परस्पर आदान-प्रदान के वे सभी पक्ष सम्मिलित होते हैं जो कोई कंपनी अपने ग्राहकों के साथ संबंध रखती है; चाहे यह बिक्री हो अथवा किसी सेवा से संबंधित हो। दूसरे शब्दों में हम यह कह सकते हैं कि ग्राहक संबंध प्रबंधन एक प्रकार का आदर्श (मॉडल) होता है जिसे वर्तमान और भावी ग्राहकों के साथ लेन-देन के समय प्रयोग में लाया जाता है। इसका संबंध उन सभी कार्य व्यापार से है जो ग्राहकों के साथ संबंध बनाने, उनकी स्थिरता और भविष्य में उन संबंधों को बनाए रखने में प्रयुक्त होता है। ग्राहकों की संतुष्टि और उनकी निष्ठा ही ग्राहक संबंध प्रबंधन का लक्ष्य होता है। कंपनियाँ अपने वर्तमान ग्राहकों के संपर्क में रहती हैं और टेलीफोन, ई-मेल, फ़ैक्स, वैब, लघु संदेश सेवा, मेल और वैयक्तिक संपर्क के माध्यम से नए ग्राहक के साथ संबंध विकसित करने का प्रयास करती हैं ताकि उन्हें और अधिक बेहतर ढंग से सेवा प्रदान कर सकें।

19.6.1 एक प्रक्रिया के रूप में ग्राहक संबंध प्रबंधन

एक प्रक्रिया के रूप में ग्राहक संबंध प्रबंधन में निम्नलिखित चरण शामिल होते हैं:

1. यह अपने ग्राहकों के संबंध में सूचना संग्रहित करता है।
2. ग्राहकों के आँकड़े तैयार करता है (ग्राहकों के संबंध में विस्तृत सूचना)।

3. ग्राहकों की माँगों के संबंध में जानकारी प्राप्त करता है।
4. ग्राहकों की आवश्यकताओं का विश्लेषण करता है।
5. ग्राहकों की आवश्यकताओं के अनुसार उत्पादों और सेवाओं का विकास करता है।
6. ग्राहकों के साथ वैयक्तिक स्तर पर संपर्क स्थापित करता है।
7. वैयक्तिक संपर्क के माध्यम से उत्पादों और सेवाओं को प्रस्तावित और वितरित करता है।

ग्राहक संबंध से तात्पर्य है ग्राहक को उत्पाद के वितरण के दौरान और वितरण के पश्चात्, ग्राहकों में वैयक्तिक रूचि और देखभाल करने से है। इस प्रक्रिया से ग्राहक और कंपनी दोनों को प्रत्येक व्यापारिक लेन-देन में एक-दूसरे को बेहतर ढंग से जानने में सहायता मिलती है।

19.6.2 ग्राहक संबंध प्रबंधन और पर्यटन अतिथेय उद्योग

पर्यटन के क्षेत्र में ग्राहक संबंध प्रबंधन का अनुप्रयोग अभी विकास के प्रारंभिक चरण में है। ग्राहक संबंध प्रबंधन के व्यावहारिक प्रयोग को हम उन होटलों अथवा होटल शृंखलाओं के मामलों में देख सकते हैं जो अपने अतिथियों से संबंधित उपलब्ध आँकड़ों का बहुत सक्रियता से संग्रहण करते हैं। अतिथियों से संबंधित उपलब्ध मूल आँकड़ों (डाटाबेस) को सभी सुलभ सूचनाओं सहित एकत्र किया जाता है और इसका समुचित रूप से विश्लेषण करके प्रत्येक ग्राहक की एक अलग प्रोफाइल तैयार की जाती है। इस प्रकार तैयार की गई प्रोफाइल के आधार पर प्रत्येक अतिथि तक पहुँच बनाना संभव होता है क्योंकि होटल प्रबंधन और उनके कार्मिक अतिथियों की इच्छाओं और अनिवार्यताओं से भलीभाँति परिचित होते हैं। जब होटल के पास अपने अतिथियों के संबंध में पर्याप्त सूचना होती है तो यह अपने व्यक्तिगत अतिथियों अथवा अतिथियों के समूहों का वर्गीकरण और पृथक्करण कर सकते हैं और प्रत्येक व्यक्तिगत ग्राहक अथवा अतिथि समूहों को किन उत्पादों की आवश्यकता है, इसका निर्णय कर सकते हैं।



पाठगत प्रश्न 19.7

1. ग्राहक संबंध प्रबंधन क्या है?
2. आप ग्राहक संबंध प्रबंधन किस प्रकार प्रयोग करेंगे?
3. क्या किसी व्यवसाय के लिए ग्राहक संबंध प्रबंधन अनिवार्य है?



आपने क्या सीखा

- वे समग्र कार्यकलाप जिनसे निर्माताओं से उपभोक्ताओं तक सामान और सेवाओं के प्रवाह की दिशा निर्दिष्ट होती है उन्हें विपणन कहा जाता है।
- कुछ लोग विपणन की तुलना विज्ञापन, मूल्यन और बिक्री के साथ करते हैं। परंतु विपणन में उत्पादन के विज्ञापन, उसकी बिक्री अथवा उसके प्रोत्साहन से कहीं अधिक गतिविधियाँ शामिल होती हैं।



टिप्पणियाँ

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन-विपणन

- सेवाओं का विपणन अधिकांश उत्पादों के विपणन से भिन्न होता है क्योंकि जो बेचा जा रहा है वह किसी मूर्त उत्पाद के स्थान पर किसी के अनुभव का उपभोग भी किया जाता है।
- विपणन के कार्यों में बाज़ार का अन्वेषण शामिल होता है, जैसे उत्पाद की योजना और विकास, विभाजन, प्रोत्साहन और विक्रय।
- विपणन परिवेश से तात्पर्य उन समस्त संघटक बल से है जो व्यावसायिक इकाई को प्रभावित करता है। संपूर्ण विपणन परिवेश को दो वर्गों में विभाजित किया गया है अर्थात् व्यापक-परिवेश और सूक्ष्म-परिवेश।
- मूल्य वह धनराशि होती है जो किसी ग्राहक को कोई उत्पाद अथवा सेवा प्राप्त करने के बदले में भुगतान करनी पड़ती है।
- विज्ञापन के सर्वाधिक लोकप्रिय माध्यम 'समाचार-पत्र', 'पत्रिकाएँ', 'टेलीविज़न', और 'रेडियो' हैं।
- विक्रय-प्रोत्साहन से तात्पर्य उन सभी गतिविधियों से है जो विज्ञापन, वैयक्तिक रूप से बिक्री प्रचार के अतिरिक्त प्रयोग में लाई जाती है और जिनसे उपभोक्ताओं को उत्पाद खरीदने की प्रेरणा मिलती है।
- वितरण चैनल वह संवाहक है जो उत्पाद अथवा सेवा को उपभोक्ता के लिए सुलभ बनाने के लिए प्रयुक्त किया जाता है।
- ग्राहक संबंध प्रबंधन से तात्पर्य अपने वर्तमान एवं भावी ग्राहकों एवं कंपनी के बीच संबंध विकसित करना होता है। ग्राहकों के साथ संबंध बनाना, इसे बनाए रखना और संबंधों को जीवंत रखना इत्यादि संपूर्ण कार्य इसका हिस्सा होता है।



पाठांत प्रश्न

1. विपणन की परिभाषा लिखें। यह विक्रय से किस प्रकार भिन्न है?
2. पर्यटन उत्पादों की क्या विशेषताएँ हैं? पर्यटन के संदर्भ में विपणन के कार्यों का वर्णन कीजिए।
3. मार्किटिंग मिक्स क्या है? इसके कौन-कौन से विभिन्न तत्व हैं?
4. विपणन परिवेश के संघटक कौन से हैं? पर्यटन व्यवसायी के नाते बदलते हुए विपणन परिवेश में नियंत्रण के कुछ उपाय सुझाइए।
5. पर्यटन संगठनों द्वारा प्रयोग में लाए जाने वाले मुख्य मूल्यन कार्य पद्धतियों के संबंध में चर्चा कीजिए।
6. विज्ञापन और विक्रय प्रोत्साहन में क्या अंतर है? पर्यटन के क्षेत्र में प्रयुक्त किए जाने वाले मुख्य प्रोत्साहन प्रेरक उपहारों (इनसेंटिप्स) के संबंध में संक्षिप्त चर्चा कीजिए।

- पर्यटन व्यवसाय में प्रयोग किए जाने वाले विविध वितरण चैनल कौन-कौन से हैं? उनके चयन को निर्धारित करने वाले घटकों की सूची बनाइए।
- ग्राहक-संबंध-प्रबंधन के प्रक्रिया क्या है? पर्यटन उद्योग के लिए ग्राहक संबंध-प्रबंधन के महत्व का उल्लेख कीजिए।



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

19.1

- अत्यंत सरल शब्दों में “विपणन से तात्पर्य ग्राहक और निर्माताओं के मध्य स्वेच्छा से परस्पर विनियमन (लेन-देन) में सफलता प्राप्त करने की प्रक्रिया से है”।
- विक्रय विपणन का एक अंग है। विक्रय में बेचने वाले की आवश्यकताओं पर ध्यान केन्द्रित किया जाता है जबकि विपणन में क्रेता की आवश्यकताओं पर ध्यान केन्द्रित होता है।
- पर्यटन विपणन को एक ऐसी प्रक्रिया के रूप में भी समझा जा सकता है जो पर्यटकों की आवश्यकताओं को समझने और उनको समुचित उत्पाद अथवा सेवा के प्रस्तुतीकरण से उनकी संतुष्टि होने तक पूरी होती है (उदाहरणार्थ, एक टूर पैकेज)
- पृथक्करण वह प्रक्रिया है जिसमें समग्र बाजार के क्रेता समूहों को उनकी विभिन्न क्रय संबंधी अनिवार्यताओं अथवा माँगों सहित चिन्हित करने की प्रक्रिया शामिल है।
- प्रत्यक्ष बिक्री, खुदरा बिक्री, एजेंसी द्वारा बिक्री, टेली सेल्स, घर-घर जाकर बेचना, व्यावसायी से व्यावसायी को बिक्री, डाक द्वारा (मेल ऑर्डर) बिक्री, और ऑनलाइन बिक्री शामिल है।
- मार्किटिंग मिक्स के संघटकों में संगठनों की मार्किटिंग रणनीतियों के केन्द्रीय घटक शामिल हैं जिसमें चार निर्णायक मूल क्षेत्र समाहित हैं। उन्हें चार P's के रूप में जाना जाता है अर्थात् उत्पाद (प्रॉडक्ट), मूल्य (प्राइस), प्रोत्साहन (प्रमोशन) और भौतिक वितरण (फिजिकल डिस्ट्रीब्यूशन)।

19.2

- संपूर्ण भीतरी और बाह्य घटक व्यावसायिक परिवेश की रचना करते हैं।
- जनसांख्यिकीय परिवेश में लोगों की संख्या, इसका आकार और वृद्धि, विविध क्षेत्रों में वितरित जनसंख्या, आयु के आधार पर जनसंख्या, आय का स्तर, शैक्षिक स्तर, घरों के प्रारूप, विविध जातीय समूहों का मिश्रण और उनकी क्षेत्रीय विशेषताएँ शामिल हैं।
- राजनैतिक परिवेश नियम एवं विनियम उपलब्ध करवाता है जिनका कंपनियों द्वारा कड़ाई से अनुपालन किया जाता है और इनके अनदेखी नहीं की जा सकती है।

19.3

- “मूल्यन (प्राइस)”, खरीदारों और विक्रेताओं के बीच, वस्तुओं और सेवाओं के परस्पर लेन-देन के लिए निर्धारित धनराशि के मात्रा के रूप में निश्चित कीमत है।



टिप्पणियाँ

माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



टिप्पणियाँ

पर्यटन-विपणन

2. प्रवेशन मूल्यन (पैनिट्रेशन प्राइसिंग) कंपनी की ओर से है उत्पादों और सेवाओं की बिक्री बढ़ाने और बाजाए में हिस्सेदारी में वृद्धि बढ़ाने हेतु निर्धारित कीमत है।
3. ग्राहकों को उत्पाद की कम कीमत होने का आभास देने के लिए अपनाई गई कार्य पद्धति (रणनीति) है। इस कारण वे उत्पादों को खरीदने के लिए तैयार हो जाते हैं।

19.4

1. यह मूल्य अदा करके करवाया गया संचार (कम्युनिकेशन) है; यह स्वाभाविक रूप से अवैयक्तिक होता है और इसका कोई न कोई चिन्हित प्रायोजक होता है।
2. प्रेस, मीडिया, रेडियो, टीवी, वीडियो, सीडी, इंटरनेट, आकाशीय विज्ञापन, रेलवे में विज्ञापन, ऑफ-द-वॉलमीडिया अर्थात् दीवार से हटकर बनाए गए माध्यम।
3. श्रोताओं का विमर्श (धारणाएँ), समयावधि कारक, भौगोलिक स्थितियाँ, प्रतियोगी कारक, विचार नियंत्रण, उत्पादन कारक और वित्तीय विचारण इत्यादि।

19.5

1. विज्ञापन की प्रकृति अवैयक्तिक होती है जबकि विक्रय प्रोत्साहन वैयक्तिक रूप में होता है। विज्ञापन का उद्देश्य होता है माँग पैदा करना जबकि विक्रय प्रोत्साहन का लक्ष्य होता है बिक्री को बढ़ावा देना।
2. विक्रय प्रोत्साहन के द्वारा इन मुख्य उद्देश्यों को प्राप्त किया जाता है:
 - पुराने, धीरे-बिकने वाले और नए उत्पादों और सेवाओं की बिक्री में वृद्धि।
 - नए ग्राहकों को आकर्षित करना और पुराने ग्राहकों को बनाए रखना।
 - शीघ्रता से नए उत्पाद शुरू (लाँच) करना और उनकी बिक्री में गति लाना।
 - ग्राहकों को शिक्षित करना।
3. ग्राहकों, डीलरों और विक्रय-बल (सेल्स फोर्स) के चारों ओर विविध प्रोत्साहन विधियों विकसित की जाती है। इस प्रश्न का उत्तर देने के लिए खंड 19.4 पढ़ें।

19.6

1. ग्राहकों के लिए किसी उत्पाद अथवा सेवा को सुलभ बनाने के लिए प्रयुक्त वाहन/संवाहक।
2. ट्रेवल एजेंट ग्राहकों और सप्लायरों के बीच परस्पर बिचौलियों की तरह कार्य करते हैं और पर्यटन के क्षेत्र में इन्हें रिटेलर्स कहते हैं।

19.7

1. ग्राहक संबंध प्रबंधन से तात्पर्य ग्राहक को उत्पाद के वितरण के दौरान और पश्चात ग्राहकों में व्यक्तिगत रूचि लेना और उनकी देखभाल करना है।
2. हम ग्राहकों के संबंध में सभी उपलब्ध सूचनाओं को एकत्र कर एक पृथक आँकड़ा सूची (डेटालेस) बना सकते हैं। ताकि प्रत्येक अतिथि की एक अलग प्रोफाइल तैयार की जा सके।
3. पर्यटन उद्योग में ग्राहक संबंध प्रबंधन अत्यन्त अनिवार्य है क्योंकि इससे हम यह जान सकें कि ग्राहक क्या चाहता है?