

# प्रशासन में पर्यवेक्षण की भूमिका

## महेश कुमार सिंह

प्रस्तुत शोध पत्र में "प्रशासन में पर्यवेक्षण की भूमिका" का विशद विश्लेषण प्रस्तुत किया गया है। संगठनात्मक अधुनातन सिद्धान्तों में पर्यवेक्षण को महत्वपूर्ण स्थान प्राप्त है। संगठनात्मक समन्वय की स्थापना हेतु समन्वयकर्ता बहुतायत तरीकों को आत्मसात् करता है; यथा- नियन्त्रण (Control), पर्यवेक्षण (Supervision), सम्प्रेषण (Communication) तथा नेतृत्व (Leadership)। जब उच्चाधिकारियों द्वारा निम्न अधिकारियों को निर्णय सम्प्रेषित किया जाता है, तब इस सन्दर्भ में उच्चाधिकारियों द्वारा यह दृष्टिगत करना होता है कि समुचित ढंग से उन निर्णयों को क्रियान्वित किया जाए। इस सम्बन्ध में उच्चाधिकारियों को आश्वस्त होना पड़ता है कि संगठनात्मक कार्य सुचारु रूप से सम्पन्न हो रहा है तथा सुनिश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु निरन्तर प्रयासरत् है। प्रशासकीय संगठन की अपरिहार्यता की दृष्टि से "देख-रेख अथवा पर्यवेक्षण और नियंत्रण" को महत्वपूर्ण माना गया है। पर्यवेक्षण की प्रक्रिया सतत् प्रवाहमान् रहती है और प्रशासकीय कार्यों की सम्पन्नता को सुनिश्चित करती है। प्रत्येक संगठन चाहे वह निजी हो अथवा सार्वजनिक, उसके लिए पर्यवेक्षण की व्यवस्था करना अपरिहार्य होता है<sup>1</sup>। पद सोपानिक (Hierarchy) वाले संगठन में पर्यवेक्षण स्वाभाविक ही होता है, क्योंकि उसका प्रत्येक स्तर ही स्वयं से नीचे के स्तर का पर्यवेक्षण करता है और अपने से ऊपर के स्तर द्वारा पर्यवेक्षित किया जाता है<sup>2</sup>।

### प्रस्तावना

वस्तुतः पर्यवेक्षण दो शब्दों परि (Super) + अवेक्षण (Vision) के संघात से सृजित हुआ है जिसका शाब्दिक अर्थ 'देखने की श्रेष्ठ या उच्च शक्ति अर्थात् अधिदर्शन अथवा दूसरों के कार्य का अधीक्षण या पर्यवेक्षण करना। लोक प्रशासन के क्षेत्र में पर्यवेक्षण के अर्थ को स्पष्ट करते हुए रेनिंग का कथन है कि 'पर्यवेक्षण दूसरों के कार्यों के लिए सत्ता द्वारा किए गए निर्देशन के रूप में दृष्टिगत किया जा सकता है'<sup>3</sup>। सामान्यतः पर्यवेक्षण उच्चाधिकारियों द्वारा अधीनस्थ अधिकारियों का मार्गदर्शन करना, उनकी

गतिविधियों पर निगरानी रखना और उनके कार्यों के परिणामों का अधीक्षण करना होता है। मारग्रेट विलियमसन (Margaret Williamson) की दृष्टि में, "पर्यवेक्षण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके अन्तर्गत कर्मचारियों को उनकी आवश्यकतानुसार सीखने, अपने ज्ञान एवं कौशल का सर्वोत्तम प्रयोग करने तथा योग्यताओं का सुधार करने में किसी पदाधिकारी का सहयोग प्राप्त होता है जिससे वे अपने कार्य को अत्यन्त प्रभावपूर्ण तरीके से पूर्ण कर सकें तथा इससे स्वयं और अभिकरण को अधिक से अधिक संतोषप्रद स्थिति प्राप्त हो सके"।<sup>4</sup>

टेरी एवं फ्रैंकलिन (G.R. Terry and B. Franklin) के अनुसार, "कर्मचारियों के प्रयासों और अन्य संसाधनों का मार्गदर्शन और निर्देशन करना पर्यवेक्षण कहलाता है जिससे वांछित कार्य एवं परिणाम की प्राप्ति की जा सके"।<sup>5</sup> अतएव पर्यवेक्षण का अभिप्राय "परिणामों का अवलोकन" है, जो किसी भी संगठन को शक्तिशाली बनाने में महत्वपूर्ण भूमिका का निर्वहन करता है।

यद्यपि पर्यवेक्षण, निरीक्षण एवं खोजबीन से कहीं अधिक होता है। हालांकि निरीक्षण एवं खोजबीन तो पर्यवेक्षणात्मक प्रक्रिया के केवल अंग मात्र हैं। वस्तुतः पर्यवेक्षण किसी भी प्रशासकीय कृत्य के रूप में अधीक्षण से कहीं अधिक है। इसका एक स्वरूप शिक्षाप्रद रूप में भी परिलक्षित होता है। पर्यवेक्षक से यह अपेक्षा की जाती है कि वह अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को कार्य करने का सर्वोत्तम ढंग सिखाए। इसके अतिरिक्त कर्मचारियों अपने पर्यवेक्षक से परामर्श अथवा मार्गदर्शन हेतु भी आशान्वित होता है। अतएव पर्यवेक्षक का महत्वपूर्ण कार्य परामर्शदाता का भी है। एक नेतृत्वकर्ता के रूप में भी पर्यवेक्षक की महत्वपूर्ण भूमिका होती है। संक्षिप्तः पर्यवेक्षण के विविध तत्व परिलक्षित होते हैं; यथा "प्रत्येक कार्य हेतु उपयुक्त व्यक्ति का चयन, प्रत्येक व्यक्ति में उसके कार्य के प्रति रुचि उत्पन्न करना तथा उसे उस कार्य को उचित ढंग से करने की शिक्षा प्रदान करना; कार्य सम्पन्न किए जाने की गतिजता एवं कार्यक्षमता का मापन करना, जिससे यह सुनिश्चित हो जाए कि शिक्षण कार्य पूर्णतया प्रभावशाली रहा है; जहाँ भी त्रुटि सुधार की आवश्यकता प्रतीत हो, वहाँ पर त्रुटि सुधार करना तथा जहाँ भी इसका प्रभाव परिलक्षित न हो उन्हें किसी अन्य अत्यन्त उपयुक्त कार्य में सम्मिलित कर लेना अथवा उसे उस स्थान से हटा देना। जब प्रशंसा करने की आवश्यकता हो तो प्रशंसा करना तथा श्रेष्ठ कार्य हेतु पुरस्कृत करना और अन्ततः कार्यरत समूह में प्रत्येक व्यक्ति को सही तरीके से नियत कर देना। इन समस्त कार्यों को धैर्यपूर्वक और कौशलयुक्त तरीके से किया जाना चाहिए। जिससे हर एक व्यक्ति अपने कार्य को चातुर्यपूर्ण और यथोचित तरीके से बुद्धिमत्ता तथा उत्साह के साथ पूर्ण करने में सक्षम हो सके"।<sup>6</sup>

यद्यपि सबसे महत्वपूर्ण उद्देश्य 'कार्य-सम्पादन' के रूप में परिलक्षित होता है। अतएव पर्यवेक्षण को संगठन में ऐसे वातावरण का सृजन करना चाहिए जिससे समस्त

सम्बन्धित व्यक्ति यथासम्भव अधिकतम सहयोग से अभिप्रेरित होकर कार्य करते हुए कार्य-सम्पादन की ओर उन्मुख हो सके। अस्तु, पर्यवेक्षण मात्र निरीक्षण एवं जाँच ही नहीं करता, वरन् सहयोगात्मक कार्य (Team work) हेतु सबको अभिप्रेरित और प्रोत्साहित भी करता है। हेमन ने पर्यवेक्षण के तीन प्रमुख कार्यों का उल्लेख किया है जो निम्न है— 1. मौलिक अथवा तकनीकी कार्य (Substantive or Technical work) 2. संस्थापन कार्य (Institutional Work), 3. व्यक्तिगत कार्य (Person work)।

हालाँकि जे.डी. मिलेट (J.D. Millett) ने मौलिक पर्यवेक्षण (Substantive Supervision) और प्राविधिक पर्यवेक्षण (Technical Supervision) में अन्तर स्पष्ट करते हुए बताया है कि जहाँ प्रथम का सम्बन्ध किसी अभिकरण द्वारा किए गए वास्तविक कार्यों से होता है, वहीं द्वितीय का सम्बन्ध उन तरीकों से होता है जिनके द्वारा कार्य पूर्ण किया जाता है। इस प्रकार पर्यवेक्षक के कार्यों की प्रकृति विविधतापूर्ण और बहुमुखी आयाम को समाहित करती है। तथापि जे.डी. मिलेट (J.D. Millett) द्वारा पर्यवेक्षण की छः रीतियों को बताया गया है, जो निम्नवत् है:—

### 1- **ifj ;kst ukvka ij i ml Lohdfr (Prior Approval of Individual Projects)**

%किसी भी संगठनात्मक कार्य को क्रियान्वित करने से पूर्व पर्यवेक्षण को 'पूर्व स्वीकृति' प्राप्त होनी चाहिए। पूर्वानुमोदन की अवस्था के अन्तर्गत प्रथमतः तो सूक्ष्म नियन्त्रण सुनिश्चित हो जाता है, तो वहीं दूसरी तरफ कार्य योजना में भी लोचशीलता परिलक्षित होने लगती है जिससे त्रुटियों के सुधार की सम्भावना यथोचित रूप में होती है किन्तु इससे लालफीताशाही में अभिवृद्धि होती है जो कार्यपूर्ति में विलम्ब का कारण बनता है। पूर्वानुमोदन की व्यवस्था कर्मचारियों में संदेह एवं उदासीनता की भावना को उत्पन्न करती है। यदि कर्मचारियों एवं उच्चाधिकारियों के मध्य परस्पर मतभेद उत्पन्न हो जाय तो यह व्यवस्था संगठनात्मक स्वास्थ्य हेतु घातक सिद्ध हो सकती है।

### 2- **l ok-Lrj ekun.M dh ?kSk.kk (The Promulgation of Service Standard)**

%पर्यवेक्षण का दूसरा तरीका यह है कि शीर्षस्थ अधिकारी द्वारा जिस लक्ष्य अथवा स्तर को निर्धारित कर दिया जाता है, उसे एक प्रवर्तन की इकाइयों को प्राप्त करना होता है। इससे मार्गदर्शन के साथ ही उनके कार्य का परीक्षण भी हो जाता है। इस प्रकार का सेवा-स्तर ही प्रशासकीय कार्य का मानदण्ड निर्धारित करता है। उदाहरण स्वरूप, किसी विद्यालय के सेवा-स्तर में विद्यार्थियों में सामान्य अनुशासन, अध्यापकों में सामान्य नैतिक स्तर, खेल तथा अन्य कार्यकलापों में प्रवीणता और शिक्षा के घण्टों की संख्या— इनमें से कोई एक अथवा कुछ अथवा समस्त का समावेश हो जाता है। इस प्रकार के मापदण्डों को सुनिश्चित करना एक सामान्य प्रक्रिया नहीं होती है तथापि पर्यवेक्षण का यह एक वैज्ञानिक ढंग है। इससे कार्यकुशलता में अभिवृद्धि होती है।

- 3- **dk; ká dh 0; ki drk ij ctV l EclU/kh l hek, j (Budgetarty Limitations upon the Magnitude of Operations) %** यद्यपि बजट केवल 'अंकों का संकलन' ही नहीं होता, अपितु कार्य की एक योजना का प्रशासन पर नियंत्रण का एक शक्तिशाली उपकरण भी है। पर्यवेक्षण का एक तरीका यह है कि पर्यवेक्षक कार्य सम्बन्धी बजट का अवलोकन करता रहे जिससे कार्य करने वाले अधिकारी बजट द्वारा निर्धारित धनराशि के भीतर ही कार्य सम्पन्न करें अर्थात् धन सम्बन्धी व्यय में उन पर निर्धारित बजट का नियंत्रण सदैव बना रहता है। पर्यवेक्षक द्वारा यह भी दृष्टिगत किया जाता है कि बजट द्वारा निर्धारित व्यवस्थाओं का समुचित अनुपालन हुआ है अथवा नहीं।
- 4- **e[; v/khuLFk deþkjh oxl dk vuþknu (Approval of Key Subordinate Personnel)%** सरकार का कोई भी अभिकरण अपने कर्मचारियों की भर्ती में पूर्णतया स्वतंत्र नहीं होता है। उच्चतर कर्मचारी वर्ग की नियुक्ति सदैव मुख्य कार्यपालिका द्वारा ही किया जाता है। अधीनस्थ कर्मचारी वर्ग के सन्दर्भ में भी शीर्षस्थ अधिकारी कुछ कम महत्व के स्थानों को छोड़कर, अन्य सभी पदों को पुर्वानुमोदन पर विशेष बल देते हैं। प्रायः ऐसी व्यवस्था सर्वत्र परिलक्षित होती है कि यह कार्य सम्बन्धित अभिकरण के केन्द्रीय सेवी-वर्ग विभाग को सुपुर्द कर दिया जाता है।
- 5- **dk; i xfr l EclU/kh ifronu izkkyh (A Reporting System of Work Progress)%** यद्यपि प्रतिवेदन प्रणाली पर्यवेक्षकों को इस योग्य बनाती है कि वे अपने अधीनस्थों के कार्यों का समुचित मूल्यांकन करने में सक्षम हो सकें, उनके समक्ष आने वाली परिस्थिति को समझ सकें और सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि संगठन के अन्तर्गत कार्य-संचालन को नियंत्रित कर सकने में सक्षम हो सकें। अतएव प्रायः सर्वत्र प्रशासन का यह तरीका परिलक्षित होता है कि कार्यरत इकाइयाँ अपने कार्यकलापों का लेखा-जोखा अथवा प्रतिवेदन केन्द्रीय कार्यालय को प्रस्तुत करती हैं। यह प्रतिवेदन साप्ताहिक, पाक्षिक, मासिक, त्रैमासिक, षड्मासिक अथवा वार्षिक भी हो सकता है। ये प्रतिवेदन विशिष्ट अथवा तदर्थ भी हो सकते हैं। अर्थात् उनका सम्बन्ध किसी विशेष विषय से भी हो सकता है। सेक्लर-हडसन (Seckler-Hudson) की दृष्टि में, "इसकी पहुँच मात्र किसी संगठन के अन्दर, ऊपर, नीचे, बाहर तथा चतुर्दिक् नहीं होती है, वरन् इसे समान कार्य करने वाले अन्य अभिकरणों में भी और सरकार के विस्तृत अभिकरणों तथा राष्ट्रपति कार्यालय तक शीर्षस्थ स्तर तक पहुँचना चाहिए"।<sup>18</sup> हालांकि इस प्रतिवेदन प्रणाली का सम्बन्ध मात्र आन्तरिक प्रबन्धन से है। जे.डी. मिलेट (J.D. Millett) "इन प्रतिवेदनों को वर्णनात्मक अथवा आँकड़े सम्बन्धी मानते हैं। वे सभी क्रियाओं

के विस्तृत क्षेत्र को अपनी परिधि में समेट सकते हैं अथवा कुछ अत्यावश्यक विषयों तक ही सीमित रहते हैं और वे क्रियान्वयन की अच्छाइयों अथवा कमियों पर बल दे सकते हैं।<sup>9</sup> यद्यपि प्रतिवेदन की प्रणाली यदि अच्छी होगी तो उसके अनेक लाभ प्रतीत होते हैं।

**6- i fj .kkekcdk fujh{k.k (Inspection of Results)** वस्तुतः चिर-काल से ही प्रशासन के एक अभिन्न अंग के रूप में निरीक्षण का प्रादुर्भाव हुआ है। इस प्रक्रिया में यह दृष्टिगत किया जाता है कि विद्यमान नियमों और प्रक्रियाओं का वास्तविक रूप में अनुपालन हो रहा है अथवा नहीं। इसके साथ ही कार्यों का संचालन समुचित ढंग से हो रहा है या नहीं। कार्यकुशलता हेतु कौन से सुधार की अपरिहार्यता है, इत्यादि। निरीक्षण के महत्व और उद्देश्य को स्पष्ट करते हुए जे.डी. मिलेट (J.D. Millett) ने लिखा है कि, “निरीक्षण का उद्देश्य अथवा प्रयोजन सूचना की प्राप्ति है। यह प्रबन्ध के प्रयोजनों और अभिप्रायों को स्पष्ट करने में सहयोग प्रदान करता है तथा प्रबन्धन में निरन्तर कर्मचारियों की कार्य संचालन से सम्बन्धित समस्याओं के बारे में उच्चतर अधिकारियों को अवगत कराता है। निरीक्षण बौद्धिक परिचय और विश्वास को व्यक्तिगत सम्बन्धों के रूप में परिवर्तित कर सकता है”।<sup>10</sup> जे.डी. मिलेट (J.D. Millett) ने निरीक्षण को पर्यवेक्षण प्रक्रिया का ही अंग माना है। संगठनात्मक सोपान के प्रत्येक वरिष्ठतम अधिकारी से यह अपेक्षा की जाती है कि उसके द्वारा अपने अधीनस्थों के कार्यों का निरीक्षण किया जाएगा। यह निरीक्षण की अन्तर्गत प्रणाली कहलाती है। निरीक्षण की दूसरी प्रणाली यह है कि प्रशासकीय अभिकरण के वरिष्ठतम स्तर अपने से अधीनस्थ कार्यालयों के कार्यों का निरीक्षण करें। निरीक्षण की तीसरी प्रणाली यह है कि जिसमें सरकारी तौर पर एक स्वतंत्र और पृथक् अभिकरण की रचना की जाती है जिसे मात्र निरीक्षण सम्बन्धी कार्यों को ही सुपुर्द किया जाता है। ऐसे अभिकरण का एक श्रेष्ठ उदाहरण उत्तर प्रदेश में ‘कार्यालयों का निरीक्षणालय’ (Inspectorate of offices) है।

वस्तुतः प्रत्येक व्यक्ति में एक अच्छे पर्यवेक्षक के गुण का होना सम्भव नहीं है। एक पर्यवेक्षक के लिए विशिष्ट गुणों एवं योग्यताओं का होना अपरिहार्य है। जॉन मैक डोनाल्ड पिफनर (John McDonald Piffner) ने एक पर्यवेक्षक हेतु आठ विशिष्ट गुणों की अनिवार्यता को उल्लिखित किया है”।<sup>11</sup>

1. कार्य की विषय-वस्तु का ज्ञान अर्थात् पर्यवेक्षक को किए जाने वाले कार्य का विशिष्ट ज्ञान होना चाहिए।
2. वैयक्तिक योग्यता अर्थात् पर्यवेक्षक में दृढ़ चरित्र का होना अनिवार्य है।
3. शिक्षण योग्यता अर्थात् अपने अधीनस्थ कर्मचारियों तक अपने विचार पहुँचाने तथा उन्हें प्रबन्ध का दृष्टिकोण समझाने की विशिष्ट योग्यता होनी चाहिए।

4. सामान्य दृष्टिकोण अर्थात् पर्यवेक्षक को अपने कार्य के प्रति प्रेम होना चाहिए, उसे उसमें तन्मय होकर अधीनस्थ कर्मचारियों को प्रेरणा प्रदान करनी चाहिए।
5. साहस और सहनशीलता अर्थात् पर्यवेक्षक में निर्णय और उत्तरदायित्व की योग्यता होना चाहिए।
6. नैतिकता तथा आचार सम्बन्धी बातों का ध्यान अर्थात् पर्यवेक्षक को ऐसी बुराइयों से दूर रहना चाहिए समाज जिसे निन्दनीय मानता है।
7. प्रशासकीय तकनीकी अर्थात् पर्यवेक्षक को प्रबन्धकीय योग्यता का विशिष्ट ज्ञान होना चाहिए।
8. जिज्ञासा और बौद्धिक योग्यता अर्थात् पर्यवेक्षक को बौद्धिक सतर्कता और नवीन विचारों को ग्रहण करने की विशिष्ट क्षमता होना चाहिए।

इसी तरह जी.डी. हाल्से (G.D. Halsey) की दृष्टि में, पर्यवेक्षण में निम्नलिखित छः गुणों को यथोचित ढंग एवं सन्तुलित रूप में विकसित होना अपरिहार्य है<sup>12</sup>, जो निम्नवत् है: —

1. *परिपूर्णता (Thoroughness)*: पर्यवेक्षक से यह अपेक्षा की जाती है कि वह मामले से सम्बन्धित समस्त सूचनाएँ एकत्र कर प्रत्येक अपरिहार्य विवरणों पर समुचित दृष्टि रखे।
2. *औचित्य (Fairness)*: पर्यवेक्षक से यह अपेक्षा की जाती है कि वह कर्मचारियों के प्रति न्याय, सहानुभूति तथा सत्यता की भावना से अभिप्रेरित होकर कार्य सम्पादित करे।
3. *पहल (Initiative)*: पर्यवेक्षक से यह आशा की जाती है कि वह साहस, आत्मविश्वास एवं निर्णयात्मकता के गुणों का यथोचित पहल करे।
4. *चातुर्य (Tact)*: पर्यवेक्षक से यह अपेक्षा की जाती है कि वह बातों और कार्यों के द्वारा अन्य लोगों की निष्ठा और समर्थन को प्राप्त कर उनके इस विश्वास को सशक्त तथा सुदृढ़ करें कि जिस कार्य को सम्पन्न किया जा रहा है उसमें उनकी महत्वपूर्ण भूमिका निहित है।
5. *उत्साह (Enthusiasm)*: पर्यवेक्षक में यह गुण होना चाहिए कि वह किसी कर्तव्य, उद्देश्य अथवा आदर्श के प्रति भक्ति के साथ उसमें तीव्र एवं उत्साहयुक्त रुचि हो। इसमें रुचि, ज्ञान एवं सफलता भी शामिल होना चाहिए।
6. *भावनात्मक नियन्त्रण (Emotional Control)*: पर्यवेक्षक का यह गुण होना चाहिए कि वह भावनाओं को समाप्त न कर, वरन् उन्हें नियन्त्रण में करके ठीक तरह से समझना है।

हालांकि सबसे अधिक अपरिहार्य गुण मानवीय सम्बन्ध के रूप में परिलक्षित होता है। पर्यवेक्षण की सफलता का अधिष्ठान बहुत अधिक उसके कर्मचारियों से होने वाले व्यक्तिगत सम्बन्धों पर भी अवलम्बित होता है अर्थात् उन्हें मात्र कर्मचारी न समझकर मानव भी समझा जाना आवश्यक है। अतएव जे.एम. पिपनर द्वारा यह ठीक ही कहा गया है कि “पर्यवेक्षक के दायित्वों हेतु जिस प्रकार का नेतृत्व अपरिहार्य है वह सहयोग, परामर्श, सहयोगात्मक कार्य करने एवं कर्मचारियों के अहम् के संतोष पर बल देने पर निर्भर करता है। इसके चाहे शक्तिशाली नेता को आत्मप्रदर्शन एवं आत्मअभिव्यक्ति की अपनी स्वाभाविक इच्छा को ही क्यों न दबाना पड़ जाए”।<sup>13</sup>

यद्यपि हावर्ड समूह (एल्टन मेयो) के पश्चिमी विद्युत (Western Electric) अनुसंधानों तथा मिशीगन (रेनेसिस लेकाण्ट) के अध्ययनों ने यह सिद्ध कर दिया कि “कर्मचारियों को जनता का ध्यान रखने वाले और प्रजातांत्रिक नेतृत्व अनुकूल संस्थागत पर्यावरण द्वारा सबसे अधिक प्रभावशाली ढंग से अभिप्रेरित किया जा सकता है”।<sup>14</sup> अतएव मिशीगन विश्वविद्यालय की सामाजिक अनुसंधान संस्था द्वारा किए गए अध्ययनों के अधिष्ठान पर जो निष्कर्ष निकाले गए, वो निम्न रूप से प्रस्तावित किए गए हैं:-

इस प्रकार यह सुनिश्चित किया जा सकता है कि पर्यवेक्षण की सामीप्यता और कर्मचारियों के उत्पादन क्षमता के मध्य विशिष्ट सम्बन्ध पाया जाता है। उत्पादन के तल का पर्यवेक्षण की सामीप्यता के साथ विलोमानुपाती (Inverse Ratio) सम्बन्ध विकसित होता है। अर्थात् सहज पर्यवेक्षण में कर्मचारियों द्वारा अपेक्षानुकूल उत्पादन किया जाता है, जबकि सशक्त अथवा चाबुक से फटकारना इतना प्रभावपूर्ण साधन सिद्ध नहीं होता जितना उसे समझा जाता है। यद्यपि पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थों के साथ वैसा ही व्यवहार सम्पादित करता है जैसा व्यवहार उसके उच्चाधिकारी उसके साथ करते हैं। जहाँ पर्यवेक्षक का कार्य ‘कर्मचारी केन्द्रित’ होते हैं, वहाँ कर्मचारी द्वारा किया गया कार्य उस स्थान की अपेक्षा अधिकतम् श्रेष्ठतम् होता है। अधिक उत्पादन वाले समूहों के पर्यवेक्षक कम उत्पादन वाले समूहों की अपेक्षा पर्यवेक्षकीय कार्य में अपना समय और ध्यान अधिक लगाते हैं किन्तु वे उत्पादन कार्य के संचालन हेतु अपना समय और ध्यान कम लगाते हैं। अर्थात् एक सफल प्रबन्धक अपना अधिकतम् ध्यान और समय अपने उत्तरदायित्वपूर्ण कार्यों में लगाता है, न कि कार्य विशिष्टता के सन्दर्भ में। ऐसे पर्यवेक्षक जो सहगामी प्रबन्ध (Participative Management) की प्रवृत्ति के पोषक होते हैं, वो सामान्य कार्यों में भी सामूहिक कार्य और सहयोग को प्रोत्साहन प्रदान करते हैं एवं ऐसे दोषी कर्मचारियों के प्रति कठोरतम् रुख अपनाने की अपेक्षा सहानुभूति और सहायता का रुख अपनाते हैं, जो उच्च उत्पादन की श्रेणी का द्योतक होता है। सफल पर्यवेक्षक प्रायः अपने कर्मचारियों को कार्य की प्रगति की दिशा में प्रशिक्षित करते रहते हैं, चाहे उन्हें इस कार्य हेतु अपनी सेवा से वंचित होने की समस्या का सामना ही क्यों न करना पड़े।<sup>15</sup>

### संदर्भ सूची

1. डॉ. प्रभुदत्त शर्मा एवं डॉ. हरिश्चन्द्र शर्मा, लोक प्रशासन: सिद्धान्त एवं व्यवहार, कालेज बुक डिपो, जयपुर, 2003, पृ. 266
2. अवस्थी एवं माहेश्वरी, लोक प्रशासन, लक्ष्मी नारायण अग्रवाल, आगरा, 1998, पृ. 275
3. डॉ. प्रभुदत्त शर्मा एवं डॉ. हरिश्चन्द्र शर्मा, लोक प्रशासन: सिद्धान्त एवं व्यवहार, कालेज बुक डिपो, जयपुर, 2003, पृ. 266
4. M. Williamson : Supervision– Principles and Methods, New York, Women’s Press, P.7
5. एम. लक्ष्मीकान्त: लोक प्रशासन, टाटा मैकग्रा-हिल, नई दिल्ली, 2012, पृ. 217
6. G.D. Halsey : Supervising People, New York, Horper and Bros. 1953, p.6
7. J.M. Pfeffner; The supervision of Personnel : Human Relations in the Mangement of Men, New York Prentice Hall, 1958, p.215
8. C. Seckler – Hudson : Organigation and Management : Theory and Practice, American University Press, Washington, 1956, p. 237
9. J.D. Millett : Management in the Public Service, McGraw-Hill Company, New York, 1954, p. 606-07
10. Ibid, p. 108
11. John McDonald Pfiffner : The supervision of Personnel : Human Relations in the Management of Men, New York Prentice Hall, 1958, p.4
12. G.D. Halsey : Supervising People, New York, Horper and Bros, 1953, p.11-23
13. J.M. Pfiffner : The Supervision of Personnel : Human Relations in the Management of men, New York Prentice Hall, 1958, p.4
14. Ibid, p. 160
15. J.D. Millett : Op cit, p.120