



उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त
विश्वविद्यालय, प्रयागराज

MSW-118

मानव संसाधन प्रबंधन

खण्ड

1

खण्ड 01 मानव संसाधन योजना

इकाई-1 मानव संसाधन योजना की आवश्यकताएँ एवं उद्देश्य	4-7
इकाई-2 मानव संसाधन योजना के प्रकार एवं महत्व	8-12
इकाई-3 मानव संसाधन योजना प्रणाली	13-18
इकाई-4 मानव संसाधन योजना प्रक्रिया	19-23
इकाई-5 मानव संसाधन योजना के आयाम	24-28

खण्ड 02 मानव संसाधन प्रबंधन और कैरियर योजना

इकाई-6 मानव संसाधन योजना के लाभ	30-37
इकाई-7 मानव संसाधन योजना की बाधाएँ	38-47
इकाई-8 कैरियर योजना का महत्व	48-56
इकाई-9 कैरियर नियोजन की आवश्यकताएँ	57-72
इकाई-10 मानव संसाधन प्रबंधन और कैरियर योजना	70-86
इकाई-11 व्यवसायिक कैरियर योजना	87-98

खण्ड 03 मानव संसाधन विकास

इकाई-12 एचआरडी की भूमिका	100-112
इकाई-13 मानव संसाधन प्रबंधन की घटनाएँ	113-122
इकाई-14 मानव संसाधन प्रबंधन में लाइन मैनेजर की भूमिका	123-135
इकाई-15 मानव संसाधन प्रबंधन का विकास एवं कार्य	136-147
इकाई-16 मानव संसाधनों की विविधता	148-159

MSW-118 मानव संसाधन प्रबंधन

संरक्षण एवं मार्गदर्शक

प्रो० सीमा सिंह माननीय कुलपति, उ० प्र० राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज

विशेषज्ञ समिति

प्रो. सन्तोषा कुमार निदेशक, समाज विज्ञान विद्याशाखा, उ० प्र० राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज— अध्यक्ष
प्रो. अनूप भारतीय समाज कार्य विभाग लखनऊ विश्वविद्यालय, लखनऊ —सदस्य
डॉ. सन्दीप गिरी समाज कार्य विभाग, महात्मा गाँधी काशी विद्यापीठ, वाराणसी—सदस्य
डॉ. रोहित मिश्रा, समाज कार्य विभाग विभाग, लखनऊ विश्वविद्यालय, लखनऊ —सदस्य
डॉ. रूपेश सिंह, विकलांग विश्वविद्यालय, लखनऊ —सदस्य
डॉ. शकुन्तला मिश्रा विकलांग विश्वविद्यालय, लखनऊ —सदस्य
डॉ. अलका वर्मा, असिस्टेंट प्रोफेसर, समाज कार्य विभाग
उ० प्र० राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज —सचिव

परिभाषक

प्रो० ए० एन० सिंह, उ० प्र० राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय प्रयागराज

सम्पादक

प्रो० ए० एन० सिंह, उ० प्र० राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय प्रयागराज

समन्वयक

डॉ. अलका वर्मा, असिस्टेंट प्रोफेसर, समाज कार्य,
उ० प्र० राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज

लेखक

खण्ड..1 डॉ० दिनेश सिंह, असिस्टेंट प्रोफेसर समाज कार्य, अवध विश्वविद्यालय, अयोध्या
खण्ड..2 डॉ० गीतांजलि श्रीवास्तव, असिस्टेंट प्रोफेसर, (रज्जू भैया) विश्वविद्यालय, प्रयागराज
खण्ड..3 डॉ० गीतांजलि श्रीवास्तव, असिस्टेंट प्रोफेसर, (रज्जू भैया) विश्वविद्यालय, प्रयागराज

प्रस्तुत पाठ्य सामग्री में विषय से सम्बन्धित सभी तथ्य एवं विचार मौलिक रूप से लेखक के द्वारा स्वयं उपलब्ध कराई गई है। विश्वविद्यालय, इस सामग्री के सम्बन्ध में किसी भी प्रकार से उत्तरदायी नहीं है।

प्रकाशक : उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज

2023 (मुद्रित)

© उ० प्र० राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज 2023

ISBN-978-81-19530-34-2

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज सर्वाधिकार सुरक्षित। इस पाठ्यसामग्री का कोई भी अंश उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय की लिखित अनुमति लिए बिना मिमियोग्राफ अथवा किसी अन्य साधन से पुनः प्रस्तुत करने की अनुमति नहीं है।

नोट : पाठ्य सामग्री में मुद्रित सामग्री के विचारों एवं आकड़ों आदि के प्रति विश्वविद्यालय, उत्तरदायी नहीं है।

प्रकाशन : उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन विश्वविद्यालय, प्रयागराज

प्रकाशक : कुलसचिव, कर्नल विनय कुमार उ० प्र० राजर्षि टण्डन विश्वविद्यालय, प्रयागराज -2023

मुद्रक : सिग्नस इन्फार्मेशन सल्यूशन प्रा० लि०, लोढ़ा सुप्रीमस साकी विहार रोड, अन्धेरी ईस्ट, मुम्बई।



उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त
विश्वविद्यालय, प्रयागराज

MSW-118

मानव संसाधन प्रबंधन

खण्ड

1

मानव संसाधन योजना

इकाई—1 मानव संसाधन योजना की आवश्यकताएँ एवं उद्देश्य	5—8
इकाई—2 मानव संसाधन योजना के प्रकार एवं महत्व	9—13
इकाई—3 मानव संसाधन योजना प्रणाली	14—19
इकाई—4 मानव संसाधन योजना प्रक्रिया	20—24
इकाई—5 मानव संसाधन योजना के आयाम	25—29

इकाई-1 मानव संसाधन योजना की आवश्यकता तथा उद्देश्य

1.0 प्रस्तावना

- 1.1 मानव संसाधन नियोजन का अर्थ
- 1.2 मानव संसाधन नियोजन की परिभाषा
- 1.3 मानव संसाधन नियोजन की विशेषताएं
- 1.4 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता
- 1.5 मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य
- 1.6 स्वपरख प्रश्न
- 1.7 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1.0 प्रस्तावना

प्रिय विद्यार्थियों इस इकाई में आप मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता तथा उद्देश्यों के बारे में विस्तार से जानकारी प्राप्त करेंगे। जहां तक हम मानव संसाधन नियोजन की बात करें तो मानव संसाधन नियोजन किसी भी प्रबन्धकीय प्रक्रिया एक प्रमुख कार्य होता है। किसी भी औद्योगिक संगठन के लिए मानव संसाधन एक महत्वपूर्ण सम्पत्ति होती है। मानव संसाधन के द्वारा ही हम किसी भी औद्योगिक संगठन को मजबूत कर सकते हैं तथा उसका समुचित विकास कर सकते हैं। मानव संसाधन नियोजन एक प्रबन्धकीय कार्य है जिसका संबंध मानव संसाधन को इस ढंग से विकसित एवं नियोजित करना है जिससे सही मानव संसाधनों को सही मात्रा में सही स्थानों पर सही ढंग से उपयोग किया जा सके। मानव संसाधन नियोजन एक ऐसी प्रक्रिया है।

जिसमें पूर्वानुमान करना, विकसित करना, कार्यान्वित करना तथा नियंत्रण करना सम्मिलित है। मानवीय संसाधनों का सदुपयोग करना ही प्रबंध की कुशलता का मापदण्ड होता है।

1.1 मानव संसाधन नियोजन का अर्थ

कर्मचारियों की भर्ती से पूर्व, मानवीय संसाधनों की आवश्यकता को कर्मचारियों की योग्यताओं तथा किसी अवधि विशेष में प्रत्येक प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यक संख्या के विशेष संदर्भ में विश्लेषित किया जाना अनिवार्य होता है।

मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत किसी भी कर्मचारी का प्रभावपूर्ण उपयोग किसी भी संस्थान के लिए किया जाता है। इस प्रक्रिया के तहत भविष्य के लिए पूर्वानुमान भी लगाया जाता कि कौन से कर्मचारी संस्थान के विकास में अपना कितना सहयोग दे सकते हैं। इसके लिए उचित नीतियों एवं कार्यक्रमों के विकास पर भी विशेष ध्यान दिया जाता है। मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया के द्वारा उचित संख्या में, उचित स्थानों पर, उपयुक्त व्यक्तियों का समुचित उपयोग किया जाता है। सही मानव संसाधन नियोजन के अभाव में उद्योगों को कई चुनौतियों का सामना करना पड़ता है। वर्तमान समय में भी स्थिर व सही मानव संसाधन आकृति का निर्धारण एक चुनौतीपूर्ण कदम है।

1.2 मानव संसाधन नियोजन की परिभाषा :

एडविन बी० फिलिप्पो (Edwin B. Flippo)—मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य योग्य व्यक्तियों की निरंतर पूर्ति द्वारा किसी संगठन के स्थायित्व एवं प्रगति में योगदान करना है।

डेल योडर (Dale Yoder)—मानव संसाधन नियोजन संगठन की वर्तमान एवं भावी मानवीय आवश्यकताओं की व्याख्या उसके गुण स्तर एवं संस्था के संदर्भ में की जायेगी। जहां तक संभव होगा आवश्यकता का पूर्वानुमान किया जायेगा ताकि आवश्यकतानुसार मानव शक्ति उपलब्ध हो सके।

एरिक डब्ल्यू वेटर (Erice W. Vetter)—मानव संसाधन नियोजन वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रबंधक यह निर्णय

करता है कि संस्था की अपनी वर्तमान मानव शक्ति स्थिति से वांछित मानव शक्ति स्थिति की ओर कैसे जाना चाहिए।

गोर्डन मैक्बीथ (Gorden McBeath)—मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत दो चरण सम्मिलित हैं। प्रथम चरण मानव संसाधन आवश्यकताओं के नियोजन तथा द्वितीय चरण मानवीय संसाधनों की पूर्ति के नियोजन से संबंधित है।

डेविड ए० डेकेन्जो एवं स्टीफन पी० रॉबिन्स (David A Decenzo & Stephen P. Robbins)—मानव संसाधन नियोजन वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक संगठन यह सुनिश्चित करता है कि उसके पास उचित समय पर, उचित स्थान पर, उचित संख्या में तथा उचित प्रकार के लोग हैं जो कि उनके नियत कार्यों, जो कि संगठन को इसके समस्त उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता करेंगे को प्रभावी रूप से एवं कुशलतापूर्वक सम्पन्न करने के लिए योग्य हैं।

कोलमैन ब्रूस पी० (Coleman Bruce P.)—मानव संसाधन नियोजन से संबंधित आवश्यकताओं को निर्धारित करने की प्रक्रिया है तथा संगठन की एकीकृत योजनाओं को क्रियान्वित करने के लिए उन आवश्यकताओं की पूर्ति का एक साधन है।

1.3 मानव संसाधन नियोजन की विशेषताएं

1. यह संगठन में निरंतर चलने वाली दो कदम प्रक्रिया है।
2. यह संगठन में मानव संसाधन की गुणात्मक तथा मात्रात्मक की पूर्ति पर बल देता है।
3. प्रभावशाली मानव संसाधन नियोजन प्रभावशाली मानव संसाधन की प्राप्ति उपयोग, विकास तथा उसके संरक्षण से संबंधित है।
4. यह संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कर्मचारियों के विकास एवं कार्य संतुष्टि पर भी विशेष बल देता है।
5. यह मानव संसाधन की आवश्यकताओं एवं आपूर्ति में सामंजस्य स्थापित करता है।
6. यह सम्पूर्ण निगमीय व्यूह रचना एवं नियोजन का एक हिस्सा है और दीर्घकालीन युद्धनीतिक नियोजन का ही एक अंग है।
7. मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य संगठन के वर्तमान एवं भावी मानव संसाधन आवश्यकताओं का निर्धारण करना है।
8. यह मानव संसाधन के कार्य विश्लेषण, कार्य व्याख्या कार्य विशिष्टीकरण आदि से संबंधित है ताकि सही व्यक्ति, सही समय पर, सही स्थान पर, सही मात्रा में नियोजन किये जा सकें।

1.4 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता

1. संगठन के लक्ष्यों एवं उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए।
2. संगठन की मानवीय संसाधन लागत को कम से कम करने के लिए।
3. संगठन के अंतर्गत कर्मचारियों तथा प्रबन्धतंत्र के मध्य होने वाले संघर्षों को रोकने के लिए।
4. संगठन के कार्य की प्रकृति तथा प्रक्रिया में होने वाले परिवर्तनों के परिणाम स्वरूप कर्मचारी आवश्यकता की पूर्ति करने के लिए।
5. व्यवसाय के अंतर्गत मौसमी एवं चक्रीय उतार चढ़ावों जैसे कारकों के परिणामस्वरूप कर्मचारी परिवर्तन द्वारा उत्पन्न रिक्त पदों को भरने के लिए।
6. कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण एवं विकास की आवश्यकताओं का पता लगाने के लिए।
7. संगठन के अंतर्गत ऐसे कर्मचारियों जो कि सेवानिवृत्त हो गये हैं अथवा जिनकी मृत्यु हो गयी है अथवा

जो शारीरिक या मानसिक बीमारी के कारण अयोग्य हो गये हैं, उन्हे स्थान पर दूसरों को नियुक्त करने के लिए।

8. संगठन के विस्तार कार्यक्रमों की आवश्यकताओं जो कि वस्तुओं एवं सेवाओं की मांग में वृद्धि के कारण अनिवार्य होती है, उनकी पूर्ति के लिए।
9. संगठन हेतु आवश्यक पात्रताओं, निपुणताओं, ज्ञान, कार्य अनुभवों तथा कार्य के प्रति : चि से युक्त लोगों को प्राप्त करने के लिए।
10. प्रौद्योगिकी, बाजार तथा प्रबंधन आदि में होने वाले तीव्र परिवर्तनों के परिणामस्वरूप नवीन निपुणताओं एवं श्रेणियों के कर्मचारियों के अभाव की पूर्ति के लिए।
11. एकरसता से मुक्त माहौल बनाना और कामकाजी जीवन में आवश्यक सुधार करना।
12. संगठनों को मानव संसाधनों का उनकी अधिकतम क्षमता तक उपयोग करने में मदद करना।
13. कर्मचारियों के विकास को सुविधाजनक बनाना और उन्हें उनकी ताकत और कमजोरियों के बारे में जागरूक करना।
14. कर्मचारियों द्वारा स्वयं आगे के विकास के अवसरों का लाभ उठाना।
15. संगठनात्मक विकास के लिए लोगों की वर्तमान और भविष्य की रचनात्मक क्षमताओं का उपयोग करना।

1.5 मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य :

मानव संसाधन नियोजन का प्रधान उद्देश्य मानवीय संसाधनों की आवश्यकता का पूर्वानुमान करना तथा उनकी पूर्ति पर नियन्त्रण स्थापित करना है। इसके अन्य उद्देश्य निम्नलिखित हैं

1. संगठन की भर्ती एवं चयन सम्बन्धी नीति निर्माण में सहायता प्रदान करना, जिससे कम लागत में श्रेष्ठ कर्मचारियों की प्राप्ति को सुनिश्चित किया जा सके।
2. मानवीय संसाधनों के आधिक्य अथवा अभाव का निर्धारण करना तथा तदनुसार उपायों को अपनाना।
3. मानव संसाधन नियोजन को सम्पूर्ण संगठनात्मक नियोजन के साथ जोड़ना।
4. कर्मचारियों की निपुणताओं, ज्ञान, योग्यताओं तथा अनुशासन से सम्बन्धित आवश्यकताओं का पूर्वानुमान करना तथा उनमें सुधार करना।
5. संगठन के अन्तर्गत उचित समय पर उचित स्थान पर उचित संख्या में तथा उचित प्रकार के कर्मचारियों की अनुपलब्धता के कारण उत्पन्न असन्तुलनों को कम करना।
6. संगठन के लिए आवश्यक कर्मचारियों की संख्या तथा योग्यता के अनुसार उनकी भर्ती करना तथा उनका अनुरक्षण करना।
7. संगठन के मानवीय संसाधनों का अनुकूलतम तथा सर्वोत्तम उपयोग करना।
8. मानवीय संसाधनों के मूल्य लागत का आंकलन करना।
9. कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण एवं विकास की आवश्यकताओं का निर्धारण करना तथा साथ ही प्रबन्ध विकास कार्यक्रमों के लिए आधार स्थापित करना।
10. प्रौद्योगिकी का कार्य, विमान कर्मचारियों तथा भविष्य की मानवीय संसाधन आवश्यकता पर पड़ने वाले प्रभाव का पूर्वानुमान करना।
11. बदलती हुई अर्थव्यवस्था की आवश्यकताओं के अनुरूप मानवीय संसाधनों का प्रबन्धन सम्भव बनाना।
12. नवीन परियोजनाओं के लिए मानवीय संसाधनों की लागत का आंकलन करना।
13. संगठन के अन्तर्गत कर्मचारी परिवर्तन का पूर्वानुमान करना, उसको न्यूनतम करने हेतु व्यवस्था करना

तथा रिक्त पदों को भरना।

14. संगठन के अन्तर्गत विकास एवं विवेकीकरण के कार्यक्रमों की आवश्यकता की पूर्ति करना।
15. संगठन के विभिन्न भागों एवं क्षेत्रों में मानवीय संसाधनों के समान वितरण को सुनिश्चित करना।

1.6 स्वपरख प्रश्न

1. मानव संसाधन नियोजन के अर्थ तथा अवधारणा का वर्णन कीजिए।
2. मानव संसाधन प्रबंधन में मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता का विस्तार से उल्लेख कीजिए।
3. मानव संसाधन नियोजन के प्रमुख उद्देश्यों का विस्तार से व्याख्या कीजिए।
4. मानव संसाधन नियोजन के परिभाषाओं का वर्णन कीजिए।

1.7 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1. अग्रवाल एवं फौजदार, मानव संसाधन प्रबन्ध, एस0बी0पी0डी0 पब्लिशिंग हाउस, आगरा, 2020
2. वर्मा आर0बी0, सिंह अतुल प्रताप, मानव संसाधन विकास एवं प्रबन्धन की रूपरेखा, ब्यू रॉयल बुक कम्पनी, लखनऊ, 2005
3. पंडित कामेश्वर, रैना प्रीति, मानव संसाधन प्रबन्ध साहित्य भवन पब्लिकेशन्स, 2022

इकाई-2 मानव संसाधन योजना के प्रकार तथा महत्व

इकाई की रूपरेखा

- 2.0 प्रस्तावना
- 2.1 मानव संसाधन नियोजन के अंग
- 2.2 मानव संसाधन नियोजन की विशेषताएं
- 2.3 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता
- 2.4 मानव संसाधन नियोजन के उपागम
- 2.5 मानव संसाधन नियोजन का महत्व
- 2.6 स्वपरख प्रश्न
- 2.7 संदर्भ ग्रन्थ सूची

2.0 प्रस्तावना

प्रिय विद्यार्थियों इस इकाई में आप मानव संसाधन नियोजन के विभिन्न उपागमों तथा इसके महत्व के बारे में विभिन्न जानकारी प्राप्त कर सकेंगे। मानव संसाधन नियोजन किसी भी प्रबन्धकीय प्रक्रिया का एक मुख्य कार्य होता है। वर्तमान समय में मानव संसाधन नियोजन के कारण हम सही स्थान पर सही लोगों का चयन कर सकते हैं जिसका लाभ किसी भी संस्थान को मिल सकता है मानव संसाधन नियोजन एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है। किसी भी मानव संसाधन प्रबंधक का यह मुख्य दायित्व होता है कि उसके समस्त संगठन में उचित मात्रा में श्रम शक्ति उचित समय पर कार्य करती रहे जिससे संगठन का कार्य पूर्ण हो सके। मानव संसाधन नियोजन पर ही संगठन की सफलता निर्भर करती है।

मानव संसाधन नियोजन यह निर्धारित करने एवं सुनिश्चित करने की प्रक्रिया है कि संगठन पर्याप्त मात्रा में ऐसे योग्य व्यक्तियों को सही समय पर ऐसे कार्यों को पूर्ण रूप से कार्य करने का प्रयास करें। मानव संसाधन नियोजन किसी भी संगठन की वर्तमान तथा मानवीय जरूरतों की व्याख्या करके उसके गुणों स्तर तथा संस्था के संदर्भ में की जा सकती है। इससे जहां तक संभव हो उनकी आवश्यकता का पूर्वानुमान संभव है साथ ही साथ मानव संसाधन नियोजन का सही रूप में व्याख्या संभव हो सके।

मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया किसी भी संस्थान में मानवीय कौशल में किसी भी कार्यक्रम के रूप में कार्य करती है। मानव संसाधन नियोजन में किसी भी अपव्यय को रोककर किसी भी संगठन की समुचित आकृति का निर्धारण किया जाता है। इससे यह लाभ होता है कि संगठन के किसी भी उद्देश्यों को सही समय पर प्राप्त किया जा सके। किसी भी संगठन में ही प्रकृति का नियम है। मानव संसाधन नियोजन किसी भी संगठन के वर्तमान एवं भावी मानवीय संसाधन की आवश्यकताओं का निर्धारण करता है। मानव संसाधन नियोजन किसी भी संगठन में नियोजित वर्तमान मानव संसाधन का अनुकूलतम उपयोग सुनिश्चित कराता है।

मानव संसाधन नियोजन एक महत्वपूर्ण चुनौतीपूर्ण कार्य है। क्योंकि इसमें वर्तमान तथा भविष्य की संभावनाओं को विशेष रूप ध्यान में रखकर एक आदर्श मानव संसाधन की आकृति का निर्धारण करता है। मानव संसाधन नियोजन भविष्य को देखता है ताकि भविष्य में मानव संसाधन की आवश्यकता तथा विकास के कार्यक्रम को पूरा कर सके।

2.1 मानव संसाधन नियोजन के अंग

मानव संसाधन नियोजन मानव संसाधन प्रबंधन का एक महत्वपूर्ण अंग है। मानव संसाधन नियोजन के द्वारा किसी भी संगठन में मानवीय शक्ति की मांग और पूर्ति में विशेष रूप में संतुलन बनाया जाता है जिससे किसी भी संगठन के उद्देश्य समय से प्राप्त हो सके।

मानव संसाधन नियोजन के प्रमुख अंग की बात की जाए तो मानव संसाधन नियोजन के प्रमुख अंग

निम्नलिखित है :-

1. **भविष्य की आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाना :-** मानव संसाधन नियोजन सर्वप्रथम भविष्य की मुख्य आवश्यकताओं तथा जरूरतों का पूर्वानुमान लगाती है। पूर्वानुमान के द्वारा किसी भी संस्थान की भविष्य की प्रमुख योजनाओं का विश्लेषण किया जाता है। पूर्वानुमान की प्रक्रिया के दौरान अर्थव्यवस्था, श्रमबाजार, वित्त, व्यापार, समय, विकासदर, कर्मचारी समन्वय, नीतियों आदि पर विशेष ध्यान दिया जाता है। किसी भी संस्थान की सफलता के लिए पूर्वानुमान का सही रूप से होना अत्यंत ज़रूरी और महत्वपूर्ण होता है।
2. **मानव संसाधन की वर्तमान आपूर्ति का विश्लेषण :-** मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत वर्तमान कर्मचारियों के योग्यता, अनुभव, कौशल, कार्यक्षमता, कार्य करने के तरीके आदि का आंकलन कर व्यापक रूप विश्लेषण किया जाता है। मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत इस बात पर भी विशेष ध्यान दिया जाता है किसी भी संस्थान में मानव संसाधन का अधिकतम उपयोग किया जा रहा है या नहीं। अधिकतम उपयोग के द्वारा ही हम किसी भी संस्थान के लक्ष्य को पूरा कर सकते हैं तथा संस्थान के उद्देश्यों को पूर्ण रूप से प्राप्त कर सकते हैं। वर्तमान कर्मचारियों के पास मौजूद कौशल और दक्षताओं की पहचान करना तथा संगठन के उद्देश्यों का मूल्यांकन करना बेहद ज़रूरी होता है। मानव संसाधनों की वर्तमान आपूर्ति का विश्लेषण करके संगठन कौशल अंतराल, प्रतिभा विकास और भविष्य की योजनाओं का आवश्यकतानुसार पहचान कर सकते हैं।
3. **मानव संसाधन की समस्याओं का पूर्वानुमान :-** किसी भी संस्थान या संगठन के लिए मानव संसाधन नियोजन कई मायनों में महत्वपूर्ण है। किसी संस्थान में मानव संसाधन नियोजन एक महत्वपूर्ण जिम्मेदारी निभाता है। मानव संसाधन नियोजन से संबंधित भविष्य की समस्याओं को भी नियोजन करते समय संस्थान का विशेष ध्यान रखा जाता है। मानव संसाधन नियोजन के मात्रात्मक तथा गुणात्मक दोनों पहलुओं पर पूर्ण रूप से विस्तार किया जाता है।
4. **संस्थान के आवश्यक कार्यक्रमों का निर्माण करना :-** मानव संसाधन नियोजन के प्रमुख उद्देश्य की बात की जाए तो यह संस्थान और संगठन में आवश्यकतानुसार किसी भी कर्मचारियों की उपलब्धता को सुचा। रूप बनाये रखने का कार्य करता है। मानव संसाधन नियोजन की सफलता किसी भी कार्यक्रम की गुणवत्ता पर निर्भर करती है। मानव संसाधन नियोजन के तहत आवश्यक कार्यक्रमों के निर्माण करने पर सर्वप्रथम बल दिया जाता है। इस बात पर विशेष ध्यान दिया जाता है कि किसी भी संस्थान में मानव संसाधन का आदर्श रूप से उपयोग हो सके साथ ही साथ मानव संसाधन नियोजन का सही से क्रियान्वयन हो सके।

2.2 मानव संसाधन नियोजन की विशेषताएं

1. यह संगठन में निरंतर चलने वाली दो कदम प्रक्रिया है।
2. यह संगठन में मानव संसाधन की गुणात्मक तथा मात्रात्मक की पूर्ति पर बल देता है।
3. प्रभावशाली मानव संसाधन नियोजन प्रभावशाली मानव संसाधन की प्राप्ति उपयोग, विकास तथा उसके संरक्षण से संबंधित है।
4. यह संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कर्मचारियों के विकास एवं कार्य संतुष्टि पर भी विशेष बल देता है।
5. यह मानव संसाधन की आवश्यकताओं एवं आपूर्ति में सामंजस्य स्थापित करता है।
6. यह सम्पूर्ण निगमীয় व्यूह रचना एवं नियोजन का एक हिस्सा है और दीर्घकालीन युद्धनीतिक नियोजन का ही एक अंग है।
7. मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य संगठन के वर्तमान एवं भावी मानव संसाधन आवश्यकताओं का निर्धारण करना है।

8. यह मानव संसाधन के कार्य विश्लेषण, कार्य व्याख्या कार्य विशिष्टीकरण आदि से संबंधित है ताकि सही व्यक्ति, सही समय पर, सही स्थान पर, सही मात्रा में नियोजन किये जा सके।

2.3 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता

मानव संसाधन नियोजन के प्रमुख आयाम बात करें तो यह मात्रात्मक और गुणात्मक आयाम पर कार्य करती है। मानव संसाधन नियोजन किसी भी संस्थान का एक प्रबंधकीय कार्य है। मानव संसाधन नियोजन के अन्तर्गत मानव संसाधन की मात्रा समय एवं योग्यताओं पर नियंत्रण कर उसका मूल्यांकन किया जाता है।

किसी देश के आर्थिक विकास में मानव संसाधनों की दोहरी भूमिका होती है। एक ओर वे संगठनों द्वारा उत्पादित उत्पादों और सेवाओं के उपभोक्ता है जबकि दूसरी ओर के उत्पादन के कारकों में से एक है। पूंजी और उत्पादन के अन्य कारकों के साथ साथ मानव संसाधन से उत्पादन और आर्थिक विकास में वृद्धि हो सकती है। मानव संसाधन की वृद्धि दर मात्रात्मक एवं गुणात्मक दो पहलुओं से निर्धारित होती है।

2.4 मानव संसाधन नियोजन के उपागम

मानव संसाधन नियोजन एक चुनौतीपूर्ण कार्य है, क्योंकि इसमें वर्तमान और भविष्य की संभावनाओं को ध्यान में रखकर एक आदर्श मानव संसाधन उपागम का निर्धारण किया जाता है। मानव संसाधन नियोजन में उपागम का एक महत्वपूर्ण स्थान है उपागम के माध्यम से मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया को व्यवस्थित रूप से किया जाता है। मानव संसाधन नियोजन के उपागम को मुख्य रूप से तीन भागों में बांटा गया है।

1. **मात्रात्मक उपागम** :- मानव संसाधन नियोजन का मात्रात्मक उपागम संख्या और कौशल के साथ भविष्य की मुख्य जरूरतों और आवश्यकताओं को निर्धारित करने से संबंधित होता है। यह इस प्रकार का उपागम है कि जहां पर उच्च स्तर के प्रबंधन के लोग उद्देश्यों और रणनीतियों के आधार पर मानव संसाधन नियोजन की योजना का निर्माण करते हैं। साथ ही साथ इसकी सूचना निचले स्तर के प्रबंधन और कर्मचारियों को दी जाती है। इस कारण से इसे टॉप डाउन अप्रोच या प्रबंधन संचालित अप्रोच भी कहा जाता है। इस प्रकार के उपागम में मध्यम स्तर तथा निचले स्तर के प्रबंधनों और कर्मचारियों की भागीदारी नहीं होती है। यह सही संख्या तथा सही प्रकार के मानव संसाधनों पर केंद्रित रहता है। इस कारण से इसे कठिन उपागम भी कहा जाता है।
2. **गुणात्मक उपागम** :- मानव संसाधन नियोजन का गुणात्मक उपागम संख्याओं की तुलना में गुणवत्ता और रचनात्मकता में सुधार पर केन्द्रित रहता है। इस प्रकार के उपागम में निचले स्तर का प्रबंधन मानव संसाधन नियोजन का योजना तैयार करता है और उसे अपने शीर्ष स्तर के प्रबंधन को सौंपता है। इस उपागम में शीर्ष स्तर का प्रबंधन या तो इस प्रकार के योजना में थोड़ा बहुत संशोधन करता है या बिना संशोधन के मानव संसाधन नियोजन की योजना की घोषणा करता है। इस उपागम में गुणवत्ता पर विशेष ध्यान दिया जाता है जिससे सही दिशा में मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया हो सके। इस उपागम को नियोजित संचालित या बॉटम अप उपागम भी कहा जाता है। यह एक प्रकार का रचनात्मक, सुरक्षा, कर्मचारी कल्याण, नौकरी सुरक्षा, ईनाम और प्रोत्साहन पर ध्यान देता है। इसे मानव संसाधन नियोजन का नरम उपागम भी कहा जाता है।
3. **मिश्रित उपागम** :- इस प्रकार के उपागम को मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत एक सहभागी उपागम भी कहा जाता है। इस प्रकार के उपागम के अंतर्गत शीर्ष स्तर तथा निचले स्तर का प्रबंधन सामूहिक रूप से मानव संसाधन नियोजन का योजना तैयार करता है। इस उपागम के तहत मात्रात्मक और गुणात्मक उपागम का मिश्रित सहयोग होता है।

इस प्रकार का उपागम मानव संसाधन नियोजन के तहत संख्या, प्रकार और रचनात्मक या कल्याण दोनों पर केन्द्रित रहता है। यह उपागम मिश्रित रूप से कार्य करती है इस उपागम के तहत मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकताओं और संगठन की वास्तविकता पर विशेष रूप से ध्यान दिया जाता है।

2.5 मानव संसाधन नियोजन का महत्व

मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया किसी भी उपक्रम के मानव कौशल की व्यवस्था में कार्यक्रम के रूप में है जिसके अन्तर्गत परिणामात्मक एवं गुणात्मक दृष्टि से मानव संसाधन की आवश्यकताओं का निर्धारण शामिल है। इसका उद्देश्य मानव संसाधन में अपव्यय को रोककर संगठन की समुचित आकृति का निर्धारण करना है, ताकि संगठन के उद्देश्यों को शीघ्रता से प्राप्त किया जा सके। संगठन में परिवर्तन प्रकृति का नियम है। संगठन में मानव संसाधन का आवागमन सतत प्रक्रिया है, किन्तु एक सही मानव संसाधन प्रबन्धक का मुख्य कार्य है कि संगठन में मानव शक्ति की कमी न होने दी जाय, मानव शक्ति का प्रभावपूर्ण उपयोग हो तथा भविष्य में आने वाले परिवर्तन का पूर्वानुमान कर भविष्य के लिए वर्तमान में ही आदर्श मानव संसाधन की व्यवस्था कर सके। एक विकासशील उपक्रम में मानव संसाधन नियोजन एक प्रमुख चुनौतीपूर्ण कार्य है। संगठन में भर्ती, स्थानान्तरण, पदोन्नति, लेवर टर्नओवर, सेवा निवृत्ति स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति त्यागपत्र, मृत्यु प्रवासी प्रवृत्ति आदि के कारण कार्यरत मानव संसाधनों का आवागमन चलता रहता है, अतः उसमें संतुलन बनाकर एक आदर्श आकृति का निर्धारण करना मानव संसाधन नियोजन की प्रमुख आवश्यकता है। मानव संसाधन नियोजक भविष्य दृष्टि होता है ताकि भविष्य में मानव संसाधन की आवश्यकता तथा उसके विकास के कार्यक्रम सुनिश्चित कर सके। सही नियोजन ही सही लक्ष्य की प्राप्ति का आधार है। भविष्य में संगठन के विस्तार एवं आने वाले परिवर्तन का आकलन कर मानव संसाधन का उत्तम आवृत्ति का निर्धारण महत्वपूर्ण कार्य है। वर्तमान समय में मानव संसाधन नियोजन की महत्व को निम्न प्रकार से व्यक्त किया जा सकता है :

1. **भावी कर्मचारी आवश्यकताओं की व्याख्या :** मानव संसाधन नियोजन चूंकि परिणामात्मक तथा गुणात्मक मानव संसाधन की आवश्यकताओं का निर्धारण से सम्बन्धित है। अतः इसमें दो कार्य प्रमुखतः शामिल हो जाते हैं (i) मानव संसाधन की आवश्यकताओं का पूर्वानुमान तथा (ii) वर्तमान मानव संसाधन का मूल्यांकन करना। मानव संसाधनों की आवश्यकताओं का पूर्वानुमान अथवा संगठन नियोजन का सम्बन्ध भावी विकास एवं प्रतिस्थापन की आवश्यकताओं के पूर्वानुमान से है। इस सन्दर्भ में उपक्रम के विकास की सम्भावनाओं पर विचार किया जाना चाहिए तथा मानव संसाधनों की परिणामात्मक एवं गुणात्मक आवश्यकताओं का अनुमान लगाया जाना चाहिए।
2. **परिवर्तन का सामना करना**—आज वैश्विक व्यावसायिक वातावरण में राष्ट्रीय एवं अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर व्यावसायिक संगठनों में व्यापक परिवर्तन आ रहे हैं बढ़ती तकनीकी का प्रयोग, वैश्विक प्रतियोगिता, आर्थिक सुधार की नीति, भूमण्डलीकरण, उदारीकरण, विश्व व्यापार संगठन, प्रबन्धकीय क्षमता में परिवर्तन आदि ने व्यावसायिक जगत में कड़ी चुनौतियाँ खड़ी कर दी है। इसके कारण कई परिवर्तन दिखने लगे हैं। परम्परागत उद्योग आज प्रतियोगिता के दौर से गुजर रहा है। अतः व्यावसायिक जगत में आये बदलाव ने मानव संसाधन प्रबन्धकों को बाध्य किया है कि वे आये परिवर्तन का सामना करने के लिए मानव संसाधन का नियोजन प्रभावी ढंग से करें।
3. **विकासशील क्षमता के लिए आधार**—आज मानव संसाधन के योग्यता एवं क्षमता के विकास की परम आवश्यकता है। आज का कार्य अधिक ज्ञानसम्बन्धी हो गया है और संगठन में शिक्षित श्रमिक कुशल श्रमिक तकनीकी योग्यता युक्त श्रमिक आदि का प्रादुर्भाव हुआ है। अतः जहाँ किसी संगठन में हजारों श्रमिक नियोजित थे वहाँ मांसपेशी शक्ति को जगह दिमागी शक्ति ने ले लिया। अतः मानव संसाधन नियोजन कर लागत तथा उत्पादन उत्पादकता को बढ़ाने के लिए क्षमता का विकास करना अनिवार्यता है।
4. **मानव संसाधन में बढ़ता विनियोग**—आज के संगठन ने मानव को पूँजी या सम्पत्ति का दर्जा दिया है और इस पूँजी या सम्पत्ति का सिर्फ रख-रखाव ही नहीं, बल्कि इसका विकास भी करना है, जैसे भीतिक सम्पदा के विकास के लिए हम विनियोग करते हैं उसी प्रकार मानव पूँजी के विकास के लिए भी विनियोग बढ़ाने को आवश्यकता है। आज के शिक्षित एवं जानकार श्रमिकों की लागत अधिक है। अतः उनके सफल एवं प्रभावी उपयोग के लिए मानव संसाधन नियोजन की महत्वपूर्ण भूमिका रहती है कि उस मानव संसाधन को उद्देश्यों के साथ जोड़ सके।
5. **संगठनात्मक परिवर्तन**—वातावरण में हो रहे अनेक उतार-चढ़ाव, असंतुलन अज्ञातव्यताओं अस्त व्यस्तता

के फलस्वरूप संगठनात्मक वातावरण, क्रियाओं व संरचनाओं में भी बदलाव आये हैं। अतः आज मानव संसाधन नियोजन का महत्व बढ़ गया है।

6. **विशेषज्ञ कौशल की माँग**—भारत जैसे देश में आज भी कौशल की कमी है। भारतीय श्रम बाजार में विविध कौशल वाले व्यक्तियों की कमी है। वर्तमान में व्यापक स्तर पर तकनीकी एवं प्रबन्धकीय संस्थाओं ने श्रम बाजार में विविध कौशल के श्रम शक्ति को आपूर्ति की है। इसकी माँग की बाजार में कमी हुई है। अतः संगठन में विविध कौशल के व्यक्ति के नियोजन के लिए मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता है।
7. **मानव शक्ति में परिवर्तन**—बदलते वातावरण ने मानव संसाधन के कौशल, शिक्षा, तकनीकी ज्ञान, उम्र, यौन, सामाजिक पृष्ठभूमि आदि में आये परिवर्तनों के कारण भी मानव संसाधन नियोजन का महत्व बढ़ा है।
8. **कॅरियर नियोजन**—वर्तमान में कर्मचारियों का झुकाव उच्च कौशल कार्यों की ओर बढ़ रहा है। प्रबन्धक भी उस दिशा में कर्मचारियों की सहायता कर रहे हैं। अतः संस्था में कॅरियर नियोजन अर्थात् निवर्तमान उच्च प्रबन्धकों की जगह कौन भरेगा की स्थिति का ज्ञान करने के लिए भी मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता है।
9. **युद्ध नीतिक नियोजन**—आज युद्ध नीतिक नियोजन का प्रचलन बढ़ा है। वातावरण में कार्य बदलाव के कारण परिवर्तनों का सामना करने के लिए युद्ध नीतिक नियोजन है। करना आवश्यक है। युद्धनीतिक नियोजन ही संगठन को सफलता के मार्ग की ओर अग्रसर कर सकता है अतः मानव संसाधन नियोजन उसी युद्ध नीतिक नियोजन की एक इकाई के रूप में है।
10. **प्रणाली विचारधारा**—प्रणाली विचारधारा के प्रचलन, सूचना प्रौद्योगिकी में हो रही क्रान्ति, उद्योगों में माइक्रो कम्प्यूटर्स के प्रयोग आदि के कारण मानव संसाधन नियोजन का महत्व और भी बढ़ा है।
11. **प्रबन्ध विकास**—वैश्विक परिवर्तन को समझने तथा उत्पन्न चुनौतियों का सामना करने के लिए प्रबन्ध विकास की आवश्यकता है। प्रबन्धकों को भी बदलती परिस्थितियों में बदलना पड़ रहा है और उन्हें भी अधिक ज्ञान के लिए प्रबन्ध विकास के कार्यक्रमों से जुड़ना पड़ रहा है।

इस प्रकार स्पष्ट है मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता एवं महत्व दिनों-दिन और भी बढ़ता चला जा रहा है। आज इसके क्षेत्र में कई नए क्षेत्र भी जुड़ते चले जा रहे हैं। आज इस दिशा में कुछ नये शब्द, जैसे—मानव संसाधन नियोजन की प्रभावपूर्णता, जरूरत पूर्वानुमान, पूर्व नियोजन, कार्य विश्लेषण, विकसित मानव संसाधन सूचना, क्षमता मूल्यांकन एवं प्रबन्ध, कार्य जीवन की गुणवत्ता आदि का समावेश हुआ है।

2.6 स्वपरख प्रश्न

1. मानव संसाधन नियोजन के अंग का विस्तार से उल्लेख कीजिए।
2. मानव संसाधन नियोजन के मात्रात्मक उपागम का विस्तार से वर्णन कीजिए।
3. मानव संसाधन नियोजन के मात्रात्मक तथा गुणात्मक आयाम में अंतर स्पष्ट करें।
4. मानव संसाधन नियोजन के महत्व पर विस्तार से प्रकाश डालिए।
5. मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता का वर्णन कीजिए।

2.7 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1. अग्रवाल एवं फौजदार, मानव संसाधन प्रबन्ध, एस0बी0पी0डी0 पब्लिशिंग हाउस, आगरा, 2020
2. वर्मा आर0बी0, सिंह अतुल प्रताप, मानव संसाधन विकास एवं प्रबन्धन की रूपरेखा, ब्यू रॉयल बुक कम्पनी, लखनऊ, 2005
3. पंडित कामेश्वर, रैना प्रीति, मानव संसाधन प्रबन्ध साहित्य भवन पब्लिकेशन्स, 2022

इकाई-3 मानव संसाधन नियोजन की प्रणाली

इकाई की रूपरेखा

- 3.0 प्रस्तावना
- 3.1 मानव संसाधन नियोजन का अर्थ
- 3.2 मानव संसाधन नियोजन की विशेषताएं
- 3.3 मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया
- 3.4 मानव संसाधन नियोजन की समस्याएं
- 3.5 स्वपरख प्रश्न
- 3.6 संदर्भ ग्रन्थ सूची

3.0 प्रस्तावना

प्रिय विद्यार्थियों इस इकाई में आप मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया का विस्तार से अध्ययन करेंगे। मानव संसाधन नियोजन यह निर्धारित एवं सुनिश्चित करने की प्रक्रिया है कि संगठन में पर्याप्त मात्रा में ऐसे योग्य व्यक्तियों को सही समय पर ऐसे कार्यों को निष्पादित करने के लिए रखेगा जो किसी भी संस्थान की मूल आवश्यकताओं की पूर्ति करेगा साथ ही साथ व्यक्तियों को भी संतुष्टि प्रदान करेगा। जब हम मानव संसाधन नियोजन की बात करते हैं तो सर्वप्रथम उसकी प्रक्रिया पर विशेष रूप से ध्यान दिया जाता है इसका कारण यह है कि मानव संसाधन नियोजन एक प्रकार से प्रक्रिया ही है जिसके अंतर्गत विभिन्न चरण भी होते हैं। उन चरणों के अंतर्गत सर्वप्रथम मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है। जिससे मानव संसाधन पर किये गए निवेश पर भविष्य में अधिकतम लाभ मिल सके। मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया के अंतर्गत कार्य का अध्ययन तथा कार्य का विश्लेषण भी शामिल है। भर्ती तथा चयन योजना भी प्रक्रिया का एक चरण है साथ ही साथ प्रशिक्षण तथा विकास कार्यक्रम भी प्रक्रिया का एक अंग है। मानव संसाधन नियोजन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके माध्यम से सही कार्य के लिए सही उम्मीदवार का चयन किया जाता है। किसी भी प्रक्रिया का संचालन करने के लिए, सबसे महत्वपूर्ण कार्य उक्त प्रक्रिया के संचालन के माध्यम से सम्पन्न होने वाले संगठनात्मक उद्देश्य को विकसित करना है।

मानव संसाधन नियोजन एक सतत प्रक्रिया है जो मानव संसाधन उद्देश्यों की पहचान से आरंभ होती है।

3.1 मानव संसाधन नियोजन का अर्थ

कर्मचारियों की भर्ती से पूर्व, मानवीय संसाधनों की आवश्यकता को कर्मचारियों की योग्यताओं तथा किसी अवधि विशेष में प्रत्येक प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यक संख्या के विशेष संदर्भ में विश्लेषित किया जाना अनिवार्य होता है।

मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत किसी भी कर्मचारी का प्रभावपूर्ण उपयोग किसी भी संस्थान के लिए किया जाता है। इस प्रक्रिया के तहत भविष्य के लिए पूर्वानुमान भी लगाया जाता कि कौन से कर्मचारी संस्थान के विकास में अपना कितना सहयोग दे सकते हैं। इसके लिए उचित नीतियों एवं कार्यक्रमों के विकास पर भी विशेष ध्यान दिया जाता है। मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया के द्वारा उचित संख्या में, उचित स्थानों पर, उपयुक्त व्यक्तियों का समुचित उपयोग किया जाता है। सही मानव संसाधन नियोजन के अभाव में उद्योगों को कई चुनौतियों का सामना करना पड़ता है। वर्तमान समय में भी स्थिर व सही मानव संसाधन आकृति का निर्धारण एक चुनौतीपूर्ण कदम है।

3.2 मानव संसाधन नियोजन की विशेषताएं :

1. यह संगठन में निरंतर चलने वाली दो कदम प्रक्रिया है।
2. यह संगठन में मानव संसाधन की गुणात्मक तथा मात्रात्मक की पूर्ति पर बल देता है।

3. प्रभावशाली मानव संसाधन नियोजन प्रभावशाली मानव संसाधन की प्राप्ति उपयोग, विकास तथा उसके संरक्षण से संबंधित है।
4. यह संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कर्मचारियों के विकास एवं कार्य संतुष्टि पर भी विशेष बल देता है।
5. यह मानव संसाधन की आवश्यकताओं एवं आपूर्ति में सामंजस्य स्थापित करता है।
6. यह सम्पूर्ण निगमीय व्यूह रचना एवं नियोजन का एक हिस्सा है और दीर्घकालीन युद्धनीतिक नियोजन का ही एक अंग है।
7. मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य संगठन के वर्तमान एवं भावी मानव संसाधन आवश्यकताओं का निर्धारण करना है।
8. यह मानव संसाधन के कार्य विश्लेषण, कार्य व्याख्या कार्य विशिष्टीकरण आदि से संबंधित है ताकि सही व्यक्ति, सही समय पर, सही स्थान पर, सही मात्रा में नियोजन किये जा सके।

3.3 मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया

मानव संसाधन नियोजन एक प्रमुख प्रबन्धकीय कार्य है और सही मात्रा में सही व्यक्ति को सही समय पर, सही स्थान पर नियोजित करने से सम्बन्धित है। मानव संसाधन प्रक्रिया काफी जटिल है, क्योंकि यह वर्तमान और भावी मानव संसाधनों की उपलब्धता पर बल देता है ताकि संगठन अपने लक्ष्य को शीघ्रता से कम लागत पर प्राप्त कर सके। अतः मानव संसाधन प्रबन्धकों के लिए यह एक चुनौतीपूर्ण कार्य है। एक प्रभावी मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया के लिए निम्नलिखित कदमों से गुजरना पड़ता है :

- मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य
- वर्तमान मानव संसाधन की सूची
- माँग का पूर्वानुमान
- आपूर्ति पूर्वानुमान
- कुल मानव संसाधन आवश्यकता का अनुमान
- पुनः प्रतिनियुक्ति तथा अतिशय के लिए कार्यक्रम योजना अतिशय
- कार्य आवश्यकता के अनुरूप पद का निर्धारण जो भरा जायेगा
- नियोजन योजना
- प्रशिक्षण तथा विकास कार्यक्रम

मानव संसाधन नियोजन एक सतत चलने वाली प्रक्रिया है और मानव संसाधन प्रबन्ध हो सम्पूर्ण प्रक्रिया के लिए जिम्मेदार हैं। अतः उन्हें बड़ी सूझ बूझ के साथ नियोजन कार्यक्रम बनाने पड़ते हैं तथा आवश्यकता पड़ने पर उसमें संशोधन एवं समायोजन करते रहते हैं। मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया को अग्र रेखाचित्र के द्वारा प्रदर्शित किया जा सकता है :

(1) मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य

चूँकि मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य सही व्यक्तियों का चयन कर सही समय पर, सही स्थान पर सही मात्रा में लगाना और संगठन में मानव संसाधन की एक आदर्श आकृति का निर्माण करना है। भविष्य में उन्हें कितने मानव संसाधन की आवश्यकता पड़ेगी, इसका निर्धारण करना ताकि भविष्य में उन मानव संसाधनों से अच्छा प्रतिफल प्राप्त किया जा सके। मानव संसाधन नियोजन संगठन के सम्पूर्ण नियोजन प्रक्रिया से सम्बन्धित होना चाहिए, इसीलिए किसी भी उपक्रम में मानव संसाधन नियोजन सम्पूर्ण युद्धनीतिक नियोजन का एक हिस्सा है और एक मानव संसाधन प्रबन्धक को नियोजन प्रक्रिया के समय कम्पनी के उद्देश्य, सामान्य योजना, बाजार पूर्वानुमान, उत्पादन लक्ष्य, पूँजी विस योजनाएँ, विक्रय पूर्वानुमान, समग्र वातावरणीय प्रभाव आदि का विश्लेषण कर

लेना चाहिए। उद्देश्यों की स्पष्ट व्याख्या नियोजन का आधार मानी जाती है। अतः सामरिक उद्देश्य तथा परिचालन उद्देश्य दोनों का आरम्भ में ही निर्धारण कर लिया जाना चाहिए।

(2) वर्तमान मानव संसाधन की सूची

वर्तमान मानव संसाधन की सूची तैयार करना महत्वपूर्ण कार्य है। मानव संसाधन नियोजन का दूसरा चरण संगठन में कार्यशील मानव संसाधन की वर्तमान स्थिति का विश्लेषण करना है। इसके लिए मानव संसाधन प्रबन्धकों को कौशल का निर्माण, वैयक्तिक सूचनाएँ, शिक्षा नियुक्ति सूचनाएँ, निष्पादन एवं सम्भावना कैरियर लक्ष्य, उत्पादकता आदि पर विचार कर लेना चाहिए। मानव संसाधन की सूची संगठन में कार्यरत विभिन्न श्रेणियों जैसे प्रबन्धकीय, तकनीकी, लिपिकीय पेशेवर, उत्तमीय, दस्तकारी आदि के कर्मचारियों की योग्यता के आधार पर तैयार की जाती है। इस कार्य में मानव संसाधन सूचना प्रणाली का सहयोग भी लेना चाहिए। वर्तमान की योग्यता को ध्यान में रखकर ही भविष्य की योग्यताओं का निर्धारण किया जा सकता है।

(3) माँग का पूर्वानुमान

मानव संसाधन प्रक्रिया के अंतर्गत भविष्य में उपयोग किए जाने वाले उपयुक्त मानव संसाधन का पूर्वानुमान करना आवश्यक है अर्थात् आने वाले वर्षों में संगठन को कितने और किस प्रकार के योग्यता वाले मानव संसाधन की आवश्यकता होगी, उसका निर्धारण कर लिया जाना चाहिए। यह प्रक्रिया मूलतः विभिन्न बातों जैसे सेवानिवृत्ति टनी जबरी छुट्टी पृथक्ता सेवा या पदोन्नति, स्थानान्तरण आदि के आधार पर कुल कर्मचारियों की आवश्यकता का निर्धारण कर लिया जाता है। इसके अतिरिक्त इस प्रक्रिया में रोजगार की प्रवृत्ति, स्थानान्तरण आवश्यकता, उत्पादकता, विकास और विस्तार, अनुपस्थिति दर तथा कार्य अध्ययन आदि बिन्दुओं पर भी विस्तार से विश्लेषण कर ही भविष्य के लिए आने वाले माँग का पूर्वानुमान करना चाहिए। इसके लिए, भविष्य में उत्पन्न होने वाले माँग के लिए वर्षवार जैसे एक वर्ष के बाद, दो वर्ष तीन वर्ष के बाद और उसी प्रकार भागों के वर्षों के लिए माँग का पूर्वानुमान करना अधिक उचित रहेगा।

(4) पूर्ति पूर्वानुमान

मानव संसाधन के माँग के पूर्वानुमान के साथ-साथ यह भी उतना ही महत्वपूर्ण है कि मानव संसाधन के आपूर्ति का भी पूर्वानुमान कर लिया जाय। मानव संसाधन की आपूर्ति का अर्थ उपयुक्त समय पर निर्धारित तिथि तक या अवधि तक उपयुक्त मानव संसाधन को उपलब्धता से है। मानव संसाधन की आपूर्ति के पूर्वानुमान का अर्थ है कि विभिन्न अवधियों में उपक्रम में कितने मानव संसाधन उपलब्ध हो सकेंगे। मानव संसाधन भी आपूर्ति के दो स्रोत हैं –

(1) आन्तरिक स्रोत

(2) बाह्य स्रोत

इन दोनों स्रोतों में आन्तरिक स्रोत अधिक उपयुक्त माना जाता रहा है, क्योंकि इसमें संगठन में नियोजित मानव संसाधन को ही स्थानान्तरण व पदोन्नति देकर आने वाले माँग की पूर्ति की जा सकती है। इस क्रम में पदोन्नति के माध्यम से नियुक्त किये जाने वाले मानव संसाधन की योग्यता, कार्य कुशलता उक्त पद के अनुरूप हैं, इसका निर्धारण कर लेना चाहिए। आज जबकि तीव्र गति से उपक्रम में तकनीकी परिवर्तन हो रहे हैं, नये ज्ञान और नई योग्यता, नयी तकनीक का प्रचलन बढ़ रहा है और उसके लिए उपक्रम में प्रभावशाली मानव संसाधन के लिए बाह्य स्रोत का भी सहारा लिया जाना चाहिए।

मानव संसाधन आपूर्ति पूर्वानुमान के लिए मानव संसाधन अंकेक्षण तथा मानव संसाधन का स्थानान्तरण चार्ट तैयार कर सही आपूर्ति के निर्धारण का पूर्वानुमान करना चाहिए। स्थानान्तरण चार्ट में कौन व्यक्ति किसको परिवर्तित करने जा रहा है अर्थात् किस पद पर कब रिक्तियाँ होने वाली हैं और उस पद पर किन व्यक्तियों के आने की सम्भावना है। इसका चार्ट तैयार कर लेना चाहिए। इससे पूर्वानुमान में सुविधा होती है।

(5) कुल मानव संसाधन आवश्यकता का अनुमान

मानव संसाधन के माँग एवं आपूर्ति की सम्भावनाओं को ध्यान में रखते हुए मानव संसाधन नियोजक को संगठन के लिए कुल मानव संसाधन आवश्यकता का अनुमान कर लेना चाहिए। संगठन के विभिन्न विभागों में

विभिन्न प्रकार के योग्यता वाले कितने व्यक्ति की आवश्यकता है, कितना किस समय संगठन से सेवा निवृत्ति हो रहे हैं, कितने के स्थानान्तरण होने हैं, कितने की पदोन्नति होनी है और कब, इसका आकलन कर सम्पूर्ण संगठन के लिए कुल मानव संसाधन की आवश्यकता का अनुमान कर लेना चाहिए। इसके लिए माँग में से आन्तरिक रूप से उपलब्ध कर्मचारियों की संख्या को घटा देने पर इन नियोजन अवधियों के लिए कर्मचारियों की संख्या का अनुमान कर लिया जाता है। आवश्यकता पड़ने पर बाह्य स्रोतों से कर्मचारियों की भर्ती की जाती है तथा कर्मचारियों का आधिक्य होने पर छूटनी, जबरी छुट्टी आदि के द्वारा मानव संसाधन का समायोजन किया जाता है।

(6) प्रतिनियुक्ति तथा अतिशय के लिए कार्यक्रम योजना

संगठन के लिए कुल मानव संसाधन की आवश्यकता का अनुमान कर लेने के बाद मानव संसाधन नियोजक यह तय करने की स्थिति में रहता है कि उन्हें प्रतिनियुक्ति तथा अतिशय के लिए कार्यक्रम बनाने चाहिए। यदि संगठन में मानव संसाधन के आधिक्य की स्थिति उत्पन्न होती है, तो उस आधिक्य को दूसरे विभाग या कार्य पर जहाँ कमी की स्थिति है वहाँ प्रतिनियुक्ति किया जा सकता है। इसके लिए प्रबन्धकों को शिक्षण, प्रशिक्षण, मुख्यक आदि का कार्यक्रम बनाकर उनके ज्ञान एवं योग्यता में वृद्धि कर संगठन के अनुकूल बनाने का कार्यक्रम बनाना चाहिए। यदि उक्त आधिक्य मानव संसाधन को पूर्णतः प्रतिनियुक्ति नहीं किया जा सकता है, तो उसके लिए अतिशय का कार्यक्रम बनाना उपयुक्त होगा और आधि मानव संसाधन की छूटनी ले ऑफ, स्वैच्छिक सेवा निवृत्ति योजना, उपयुक्त क्षतिपूर्ति की योजना या दूसरे नियोक्ताओं के संगठनों में प्रतिनियुक्ति जहाँ आवश्यकता है। या भविष्य में उत्पन्न होने वाली रिक्तियों में समापन में प्राथमिकता आदि योजनाओं या कार्यक्रमों के सामंजस्य स्थापित किया जा सकता है।

(7) कार्य आवश्यकता के अनुरूप पद का निर्धारण जो भरा जायेगा

वर्तमान एवं भविष्य में कार्य की आवश्यकता के अनुरूप पद का निर्धारण करने के लिए संगठन के सम्पूर्ण कार्यों का विश्लेषण करना आवश्यक है। संगठन में उपलब्ध कार्यों एवं जिम्मेदारियों के अनुरूप पदों का निर्धारण कर उसके अनुकूल रिक्तियों को भरना ताकि संगठन में प्रभावकारी मानव संसाधन आकृति का निर्धारण किया जा सके। इसके लिए उपयुक्त कार्य विवरण तैयार कर ही उपयुक्त उम्मीदवार का चयन किया जा सकता है।

(8) नियोजन योजना

कार्य विश्लेषण एवं कार्य विवरण तैयार कर पदों का निर्धारण कर लेने के बाद सही व्यक्तियों का चयन सही मात्रा में करने की योजना बनायी जानी चाहिए। इसके लिए आन्तरिक या बाह्य स्रोतों के विकल्प का चयन कर नियोजनधनियुक्ति की प्रक्रिया अपनायी जाये योग्य कर्मचारियों के चयन हेतु पेशेवर विशेषज्ञों की सहायता से चयन कार्यक्रम बनाये जाने चाहिए। इसमें योग्यता प्रमापों, चयन जाँच, योग्यता परीक्षण की विधियों आदि का सतर्कतापूर्वक निर्धारण किया जाता है। भर्ती एवं चयन के सम्बन्ध में विभिन्न वैधानिक एवं सरकारी नियमों का भी पालन किया जाना चाहिए।

(9) प्रशिक्षण तथा विकास कार्यक्रम

मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया में नियोजित मानव संसाधन के प्रशिक्षण तथा विकास का कार्यक्रम निर्धारित करना नितांत आवश्यक है। उपक्रम में नई प्रौद्योगिकी, नये उत्पाद व नई सेवाओं के प्रारम्भ किये जाने, कार्यों का पुनर्वितरण होने, व्यक्तियों को पदोन्नत या स्थानान्तरित होने के फलस्वरूप प्रशिक्षण व विकास के एक प्रभावी कार्यक्रम की आवश्यकता होती है। इसके अतिरिक्त, नये कर्मचारियों को भर्ती किये जाने की दशा में भी प्रशिक्षण आवश्यक हो जाता है। नई कार्य प्रक्रियाओं व कार्य विधियों से कर्मचारियों की आवश्यकता के अनुरूप प्रवेशात्मक प्रशिक्षण, कार्य प्रशिक्षण, पदोन्नति प्रशिक्षण, पुनअभ्यास प्रशिक्षण, मनोवृत्ति व सुरक्षा प्रशिक्षण प्रदान किये जा सकते हैं। प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए अनेक विधि काम में लायी जा सकती है, जैसे कार्य पर प्रशिक्षण, इन्टर्नशिप, द्वार प्रकोष्ठ, व्याख्यान, सम्मेलन, समस्या अध्ययन विधि, कार्य क्रमात्मक विधि आदि। आज मानव संसाधन के विकास के लिए भी कई योजनाएँ चलायी जा रही हैं, जिसमें विशेषकर कार्य संस्कृति, संकरण संस्कृति, मनोवृत्ति बदलाव आदि महत्वपूर्ण है।

इस प्रकार स्पष्ट है एक मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया विभिन्न चरणों से गुजरकर पूर्णता को प्राप्त करती है।

3.4 मानव संसाधन नियोजन की समस्याएँ

प्रभावपूर्ण मानव संसाधन नियोजन मानव संसाधन प्रबन्ध प्रक्रिया की सफलता की पूर्व निर्धारित शर्तें हैं। इस तथ्य से कतई इन्कार नहीं है कि प्रभावपूर्ण मानव संसाधन नियोजन ही संगठन को सफलता के उच्च शिखर तक ले जा सकता है। फिर भी कुछ आन्तरिक व बाह्य ऐसे घटक हैं, जो प्रभावपूर्ण : मानव संसाधन के नियोजन में बाधाएँ उत्पन्न करते हैं। उनमें से महत्वपूर्ण निम्न प्रकार है :

1. मानव संसाधन नियोजन तथा निगम रणनीति में अनुपयुक्त सम्बद्धः मानव संसाधन नियोजन तथा संगठन की सम्पूर्ण रणनीतिक नियोजन में समन्वय का अभाव पाया जाता है। यह स्पष्ट है कि मानव संसाधन प्रबन्ध निगम के उद्देश्यों की प्राप्ति में सबसे महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है, किन्तु निगम की रणनीति में तथा मानव संसाधन प्रबन्ध के नियोजन की नीति में आपसी समन्वय के अभाव या अनुपयुक्त सम्बन्धों के कारण प्रभावपूर्ण मानव संसाधन नियोजन विकसित करने में भारी बाधा उत्पन्न होती है। अतः सही व्यक्ति का सही समय पर सही कार्य के लिए चयन करने में समस्याएँ उत्पन्न हो जाती है।

2. मानव संसाधन नियोजन का अपर्याप्त सम्मान—कई संगठनों में मानव संसाधन नियोजन को पर्याप्त सम्मान नहीं दिया जाता है अर्थात् मानव संसाधन के प्रभावपूर्ण नियोजन को महत्व नहीं देते हुए यह कहा जाता है कि श्रम बाजार में इतनी बेरोजगारी है और मानव संसाधन की उपलब्धता की कोई समस्या नहीं है। जब जितनी मात्रा में जिस प्रकार के मानव संसाधन की आवश्यकता होगी, उपलब्ध कराया जा सकता है। अतः मानव संसाधन नियोजन कोई महत्वपूर्ण विषय नहीं है, किन्तु यहाँ स्पष्ट कर देना उचित है कि मानव संसाधन नियोजन मात्रात्मक के साथ-साथ गुणात्मक नियोजन की प्रक्रिया है। अतः गुणवान व्यक्ति की हमेशा कमी पायी जाती है।

3. दृष्टिकोण में जड़ता—प्रभावपूर्ण मानव संसाधन नियोजन की एक बड़ी बाधा उच्च प्रबन्धकों तथा मानव संसाधन प्रबन्धकों के दृष्टिकोण की जड़ता है। वे लचीला न होकर कठोर होते हैं और संगठन में आने वाले बदलाव तथा नई कार्य संस्कृति आदि को विकसित नहीं होने देते हैं। ये यह समझने लगते हैं कि मानव संसाधन नियोजन एक विलासिता है, जबकि यह समय को सबसे बड़ी माँग है।

4. लम्बी अवधि तथा अल्प अवधि मानव संसाधन नियोजन में संघर्ष—मानव संसाधन नियोजन अल्पकालीन के लिए तथा दीर्घकालीन दोनों होने चाहिए। अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन मानव संसाधन नियोजन में संतुलन व समन्वय स्थापित होना चाहिए न कि संघर्ष।

5 कर्मचारियों के स्थानान्तरण में अवरोध—कई बार ऐसा पाया जाता है कि एक कर्मचारी को एक क्षेत्र से दूसरे क्षेत्र में स्थानान्तरण करना कठिन हो जाता है। कर्मचारियों के स्थानान्तरण में कर्मचारियों द्वारा विरोध उनका स्वभाव बन गया है। यह पाया जाता है कि यूरोपीय बहुदेशीय कम्पनियाँ स्थानान्तरण के समय जब कर्मचारियों का स्थानान्तरण एक देश से दूसरे देश में करती हैं तो वह महत्वपूर्ण व गहन प्रशिक्षण भी प्रदान करती है ताकि कर्मचारी दूसरे देशों में जाकर यहाँ की जिम्मेदारी को संभाल सकें। इस तरह की व्यवस्था भारतीय कम्पनियों में भी होनी चाहिए। जरा सोचें कि एक व्यक्ति केरल में जन्म लेता है, वहीं शिक्षा ग्रहण करता है और उसकी नौकरी असम में होती है, तो वह पूर्णतः महसूस करेगा कि वह एक नये देश में प्रवेश कर गया है। इस समस्या का समाधान निकालना होगा।

6— असमान विकास के अवसर—ऐसा भी पाया जाता है कि विभिन्न विभागों के कर्मचारियों को एक ही कम्पनी में समान विकास के अवसर नहीं प्राप्त होते हैं। इसके लिए अन्तर विभागीय संघर्ष को बहिष्कृत कर संतुलन कायम करना होगा। इसका सबसे उत्तम समाधान चक्रचार हस्तांतरण गहन प्रशिक्षण देने के बाद करने से है।

7— कार्यकारी परिवर्तन की बढ़ती दरें—मानव संसाधन नियोजन की एक सबसे बड़ी समस्या यह बन गई है कि आज कार्यकारी परिवर्तन की दरें बढ़ती जा रही हैं। पहले श्रम परिवर्तन हुआ करता था, किन्तु आज खुले रूप से कार्यकारी परिवर्तन हो रहा है। आज एक युवा एम. बी. ए. कम ही समय में अपनी योग्यता के बल पर किसी भी कम्पनी का प्रबन्धकीय निदेशक बन जाना चाहता है। आज का शिक्षित श्रमिक / पदाधिकारी इतना ज्यादा महत्वाकांक्षी है कि कई कारणों से वह तुरन्त एक संगठन को छोड़कर दूसरे संगठन से जुड़ जाना चाहता है, जिससे कार्यकारी परिवर्तन दर में तेजी से वृद्धि हो रही है। इसका सबसे बुरा प्रभाव मानव संसाधन नियोजन पर पड़ रहा है कि नियोजनकर्ता ही नियोजन कर दूसरे संगठन में अच्छे कार्य की तलाश में चले जाते हैं। कार्यकारी

परिवर्तन को बढ़ती दरों के निम्नलिखित मूल कारण हैं :

1. अच्छे अवसर की तलाश में
2. अधिक जिम्मेदारियों के दबाव के कारण,
3. विदेशों में नियुक्ति की ललक में,
4. तीव्र गति से पदोन्नति के अवसर की चाहत के कारण,
5. अपने बुरे उच्च पदाधिकारी के व्यवहार के कारण,
6. संगठन के वातावरण के कारण जहाँ कि उन्हें पूर्ण सम्मान की प्राप्ति नहीं होती है, आदि।

8—अपर्याप्त मानव संसाधन सूचना पद्धति—अपर्याप्त मानव संसाधन सूचना पद्धति विकसित नहीं रहने के कारण भी मानव संसाधन नियोजन में कठिनाई होती है इसके अभाव में सही नियोजन सम्भव नहीं है।

3.5 स्वपरख प्रश्न

1. मानव संसाधन नियोजन के अर्थ तथा अवधारणा का वर्णन कीजिए।
2. मानव संसाधन प्रबंधन में मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता का विस्तार से उल्लेख कीजिए।
3. मानव संसाधन नियोजन के प्रमुख उद्देश्यों का विस्तार से व्याख्या कीजिए।
4. मानव संसाधन नियोजन के परिभाषाओं का वर्णन कीजिए।

3.6 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1. अग्रवाल एवं फौजदार, मानव संसाधन प्रबन्ध, एस0बी0पी0डी0 पब्लिशिंग हाउस, आगरा, 2020
2. वर्मा आर0बी0, सिंह अतुल प्रताप, मानव संसाधन विकास एवं प्रबन्धन की रूपरेखा, ब्यू रॉयल बुक कम्पनी, लखनऊ, 2005
3. पंडित कामेश्वर, रैना प्रीति, मानव संसाधन प्रबन्ध साहित्य भवन पब्लिकेशन्स, 2022

इकाई-4 मानव संसाधन योजना की प्रक्रिया

इकाई की रूपरेखा

- 4.0 प्रस्तावना
- 4.1 मानव संसाधन नियोजन का अर्थ
- 4.2 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता
- 4.3 मानव संसाधन के आयाम
- 4.4 स्वपरख प्रश्न
- 4.5 संदर्भ ग्रन्थ सूची

4.0 प्रस्तावना

प्रिय विद्यार्थियों इस इकाई में आप मानव संसाधन नियोजन के आयाम के बारे में विस्तार से जानकारी प्राप्त करेंगे। मानव संसाधन प्रबंधन में मानव संसाधन नियोजन विशेष स्थान रखता है। मानव संसाधन नियोजन एक प्रकार से मानवीय श्रम का सदुपयोग करता है। मानव संसाधन नियोजन का अर्थ ऐसे कार्यक्रम से है जिसमें नियोजता द्वारा संस्था कर्मचारियों की प्राप्ति, अनुसंधान, विकास और उपयोग संभव है। मानव संसाधन नियोजन मानव-संसाधन का एक महत्वपूर्ण अंग है। मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य है सही व्यक्तियों का चयन कर सही समय पर, सही स्थान पर, सही मात्रा में लगाना और संगठन में मानव संसाधन की एक आदर्श आकृति का निर्माण करना है। मानव संसाधन नियोजन एक चुनौतीपूर्ण कार्य है क्योंकि इसमें इसमें वर्तमान और भविष्य की संभावना को ध्यान में रखकर एक आदर्श मानव संसाधन आकृति का निर्धारण करने के लिए पूर्वानुमान पड़ता है।

मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत दो आयामों का वर्णन किया गया है। जिसमें प्रथम आयाम है मात्रात्मक आयाम तथा दूसरा है गुणात्मक आयाम। किसी देश के आर्थिक विकास में मानव संसाधनों की दोहरी भूमिका होती है। एक ओर वे संगठनों द्वारा उत्पादित उत्पादों और सेवाओं के उपभोक्ता हैं जबकि दूसरी ओर वे उत्पादन के कारकों में से एक हैं। पूंजी और उत्पादन के अन्य कारकों के साथ-साथ मानव संसाधन से उत्पादन और आर्थिक विकास में वृद्धि हो सकती है। मानव संसाधन की वृद्धि दर मात्रात्मक एवं गुणात्मक दो पहलुओं से निर्धारित होती है। साधारण तौर पर यह कहा जाता है कि ऐसी अर्थव्यवस्था जहां पर श्रम आधिक्य है, वहां मानव संसाधन नियोजन में आयामक ा होना बहुत ज़रूरी है जिसमें यह पता चल सके मानव संसाधन नियोजन किस दिशा में चल रही है तथा परिणाम क्या होने वाला है।

मानवीय संसाधनों का सदुपयोग ही प्रबंध की कुशलता का मापदण्ड होता है। अतः एक श्रेष्ठ व अच्छा प्रबंधक उचित दिशा में कार्य करके कार्य की दशाओं तथा वातावरण को और अधिक मधुर और आकर्षक बनाकर उत्पादन की दिशा में अधिकाधिक वृद्धि कर सकता है। यह ज़रूरी नहीं है कि किसी भी संगठन में अधिक संख्या में कर्मचारी हो तभी वहां अधिक उत्पादन होगा। कर्मचारियों की संख्या भले ही कम हो परंतु वे योग्य प्रशिक्षित तथा कार्य कुशल हो वहां उत्पादन अवश्य ही अधिक होगा तथा संगठन की उन्नति होगी।

4.1 मानव संसाधन नियोजन का अर्थ

कर्मचारियों की भर्ती से पूर्व, मानवीय संसाधनों की आवश्यकता को कर्मचारियों की योग्यताओं तथा किसी अवधि विशेष में प्रत्येक प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यक संख्या के विशेष संदर्भ में विश्लेषित किया जाना अनिवार्य होता है।

मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत किसी भी कर्मचारी का प्रभावपूर्ण उपयोग किसी भी संस्थान के लिए किया जाता है। इस प्रक्रिया के तहत भविष्य के लिए पूर्वानुमान भी लगाया जाता कि कौन से कर्मचारी संस्थान के विकास में अपना कितना सहयोग दे सकते हैं। इसके लिए उचित नीतियों एवं कार्यक्रमों के विकास पर भी विशेष ध्यान दिया जाता है। मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया के द्वारा उचित संख्या में, उचित स्थानों पर, उपयुक्त व्यक्तियों का समुचित उपयोग किया जाता है। सही मानव संसाधन नियोजन के अभाव में उद्योगों को कई

चुनौतियों का सामना करना पड़ता है। वर्तमान समय में भी स्थिर व सही मानव संसाधन आकृति का निर्धारण एक चुनौतीपूर्ण कदम है।

4.2 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता

मानव संसाधन नियोजन के प्रमुख आयाम बात करें तो यह मात्रात्मक और गुणात्मक आयाम पर कार्य करती है। मानव संसाधन नियोजन किसी भी संस्थान का एक प्रबंधकीय कार्य है। मानव संसाधन नियोजन के अन्तर्गत मानव संसाधन की मात्रा समय एवं योग्यताओं पर नियंत्रण कर उसका मूल्यांकन किया जाता है।

किसी देश के आर्थिक विकास में मानव संसाधनों की दोहरी भूमिका होती है। एक ओर वे संगठनों द्वारा उत्पादित उत्पादों और सेवाओं के उपभोक्ता हैं जबकि दूसरी ओर वे उत्पादन के कारकों में से एक हैं। पूंजी और उत्पादन के अन्य कारकों के साथ साथ मानव संसाधन से उत्पादन और आर्थिक विकास में वृद्धि हो सकती है। मानव संसाधन की वृद्धि दर मात्रात्मक एवं गुणात्मक दो पहलुओं से निर्धारित होती है।

4.3 मानव संसाधन नियोजन के आयाम

मानव संसाधन नियोजन के प्रमुख आयाम की बात करें तो यह मात्रात्मक और गुणात्मक आयाम पर कार्य करती है। मानव संसाधन नियोजन किसी भी संस्थान का एक प्रबंधकीय कार्य है। मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत मानव संसाधन की मात्रा समय एवं योग्यताओं पर नियंत्रण कर उसका मूल्यांकन किया जाता है।

मानव संसाधन नियोजन के मात्रात्मक आयाम :

1— जनसंख्या नीति :

कुछ जनसंख्या नीतियों प्रजनन, विवाह और मृत्यु दर जैसे विकास के लिए जिम्मेदार कारकों को प्रभावित करके संचालित होती हैं। इन्हें जनसंख्या प्रभावित करने वाली नीतियों के रूप में जाना जाता है नीतियों की एक अन्य श्रेणी जिसे उत्तरदायी नीतियों के रूप में जाना जाता है, स्वास्थ्य, पोषण, शिक्षा, आवास इत्यादि जैसे कार्यक्रमों की सहायता से देखी गई जनसंख्या प्रवृत्तियों को समायोजित करने के लिए लागू की जाती है। जनसंख्या नीतियों का उद्देश्य देश के विकास को बढ़ाने के लिए एक इष्टतम जनसंख्या प्राप्त करना है।

2— जनसंख्या संरचना—

जनसंख्या की संरचना या संरचना दो कारकों द्वारा निर्धारित होती है, लिंग संरचना और आयु संरचना।

(i) लिंग संरचना—लिंगानुपात जनसंख्या में पुरुषों और महिलाओं का अनुपात है। यह किसी भी क्षेत्र की जनसंख्या की लिंग संरचना का मूल माप है। महिलाओं की संख्या जितनी अधिक होगी भविष्य में जनसंख्या वृद्धि दर उतनी ही अधिक होगी।

(ii) आयु संरचना—यह आयु समूहों द्वारा जनसंख्या का वितरण है। आयु संरचना प्रजनन और मृत्यु दर में पिछले रुझानों का परिणाम है। श्रम की आपूर्ति आयु संरचना पर निर्भर करती है क्योंकि आर्थिक रूप से सक्रिय जनसंख्या 15-65 आयु वर्ग के अंतर्गत आती है।

3— प्रवास—

शुद्ध प्रवासन एक अन्य कारक है जो जनसंख्या में परिवर्तन का कारण बनता है। आयु और लिंग संरचना जनसंख्या में प्राकृतिक वृद्धि का निर्धारण करती है, लेकिन जनसंख्या में समग्र परिवर्तन की गणना के लिए शुद्ध प्रवासन पर भी विचार करना महत्वपूर्ण है।

$$\text{शुद्ध प्रवासन} = \text{कुल आप्रवासी} - \text{कुल आप्रवासी}$$

सकारात्मक शुद्ध प्रवासन से जनसंख्या वृद्धि दर में वृद्धि होगी जबकि नकारात्मक शुद्ध प्रवासन से जनसंख्या वृद्धि दर में कमी आएगी। प्रवासन अंतर्देशीय और अंतर्राष्ट्रीय दोनों हो सकता है।

4. श्रम बल की भागीदारी :

किसी भी देश की जनसंख्या में श्रमिक और गैर-श्रमिक शामिल होते हैं। श्रमिक आमतौर पर 15-65

आयु वर्ग के लोग होते हैं, जो अपनी मानसिक या शारीरिक उपस्थिति से आर्थिक रूप से उत्पादक गतिविधियों में भाग लेते हैं।

इसमें शामिल है।

i, नियोक्ता,

द्वितीय कर्मचारी,

ii, स्व. रोजगार व्यक्ति, और

iv, जो बिना वेतन के पारिवारिक उत्तमों में लगे हुए हैं।

जनसंख्या में अन्य गैर श्रमिक हैं जैसे छात्र, शिशु, बुजुर्ग, भिखारी, सेवानिवृत्त लोग, जेल या मानसिक संस्थानों के कैदी, बेरोजगार, आदि वे किसी भी उत्पादक आर्थिक गतिविधि में योगदान नहीं देते हैं। कार्यशील जनसंख्या में परिवर्तन ही मानव संसाधनों की वृद्धि को प्रभावित करते हैं। बेरोजगार लेकिन काम के लिए उपलब्ध लोगों की संख्या भी श्रम की उपलब्धता को प्रभावित करती है।

मानव संसाधन नियोजन के गुणात्मक आयाम :

मात्रात्मक आयाम मानव संसाधनों की संख्या का पता लगाने में मदद करते हैं जबकि मानव संसाधनों की उत्पादक शक्ति का आकलन गुणात्मक आयामों से किया जाता है। उदाहरण के लिए, 20 रक्तियों के लिए सैकड़ों आवेदक हो सकते हैं, लेकिन इनमें से केवल कुछ ही नौकरी के लिए आवश्यक गुणवत्ता मानकों को पूरा कर सकते हैं।

मानव संसाधनों की गुणवत्ता निर्धारित करने वाले कारक हैं—

1. शिक्षा और प्रशिक्षण :

मानव संसाधनों द्वारा प्राप्त शिक्षा और प्रशिक्षण की मात्रा और गुणवत्ता उनके ज्ञान और कौशल को प्रभावित करती है। शिक्षा और प्रशिक्षण व्यक्ति और समाज दोनों के उत्थान के लिए महत्वपूर्ण है। यह दो प्रकार का हो सकता है। औपचारिक और अनौपचारिक।

औपचारिक शिक्षा स्कूलों और कॉलेजों के माध्यम से प्रदान की जाती है जबकि अनौपचारिक शिक्षा और प्रशिक्षण नौकरी पर प्रशिक्षण विधियों के माध्यम से होती है। औपचारिक शिक्षा सैद्धांतिक ज्ञान के हस्तांतरण पर जोर देती है, जबकि अनौपचारिक शिक्षा ज्ञान के व्यावहारिक अनुप्रयोग पर जोर देती है।

2. स्वास्थ्य एवं पोषण :

मानव संसाधन विकास के लिए शिक्षा के साथ-साथ स्वास्थ्य और पोषण भी महत्वपूर्ण है। स्वास्थ्य और पोषण जीवन की गुणवत्ता, श्रम की उत्पादकता और औसत जीवन प्रत्याशा को प्रभावित करते हैं।

स्वास्थ्य की स्थिति निम्न द्वारा निर्धारित होती है :

(i) लोगों की क्रय शक्ति।

(ii) सार्वजनिक स्वच्छता, जलवायु और चिकित्सा सुविधाओं की उपलब्धता।

(ii) स्वास्थ्य, स्वच्छता और पोषण के बारे में लोगों की समझ और ज्ञान।

3. अवसर की समानता :

मानव संसाधन वाले सभी वर्गों के लोगों को समान रोजगार के अवसर नहीं मिलते हैं। कुछ भेदभाव तो होगा और भेदभाव के सबसे आम रूप हैं।

(i) सामाजिक भेदभाव लिंग, धर्म या सामाजिक प्रतिष्ठा के आधार पर भेदभाव।

(ii) आर्थिक भेदभाव कार्यबल के वर्गों द्वारा वित्तीय स्थिति या धन पर कब्जे के आधार पर भेदभाव।

(iii) क्षेत्रीय भेदभाव ये ग्रामीण और बाहरी आबादी के बीच या विभिन्न क्षेत्रों/राज्यों के लोगों के बीच भेदभाव के रूप में होते हैं।

भेदभाव जनसंख्या के विभिन्न वर्गों के मानव संसाधनों की गुणवत्ता और उत्पादकता को प्रभावित करता है। विशेषाधिकार प्राप्त वर्गों को सर्वोत्तम शिक्षा, पोषण और स्वास्थ्य सुविधाओं तक पहुंच मिलती है जबकि वंचित वर्ग विकास प्रक्रिया में अपने उचित हिस्से से वंचित रह जाते हैं। देश के मानव संसाधनों के समग्र, सर्वांगीण विकास के लिए भेदभाव की समस्या से निपटने के लिए प्रभावी नीतियों को लागू करने की आवश्यकता है साथ ही साथ मानव संसाधन नियोजन का सही रूप में व्यवस्था संभव हो सके। मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया किसी भी संस्थान में मानवीय कौशल में किसी भी कार्यक्रम के रूप में कार्य करती है। मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया किसी भी संस्थान में मानवीय कौशल में किसी भी कार्यक्रम के रूप में कार्य करती है। मानव संसाधन नियोजन में किसी भी अपव्यय को रोककर किसी भी संगठन की समुचित आकृति का निर्धारण किया जाता है। इससे यह लाभ होता है कि संगठन के किसी भी उद्देश्यों को सही समय पर प्राप्त किया जा सके। किसी भी संगठन में ही प्रकृति का नियम है। मानव संसाधन नियोजन किसी भी संगठन के वर्तमान एवं भावी मानवीय संसाधन की आवश्यकताओं का निर्धारण होता है। मानव संसाधन नियोजन किसी भी संगठन में नियोजित वर्तमान मानव संसाधन का अनुकूलतम उपयोग सुनिश्चित कराता है।

मानव संसाधन नियोजन एक महत्वपूर्ण चुनौतीपूर्ण कार्य है। क्योंकि इसमें वर्तमान तथा भविष्य की संभावनाओं को विशेष रूप ध्यान में रखकर एक आदर्श मानव संसाधन की आकृति का निर्धारण करता है। मानव संसाधन नियोजन भविष्य को देखता है ताकि भविष्य में मानव संसाधन की आवश्यकता तथा विकास के कार्यक्रम को पूरा कर सके।

विभिन्न स्तरों पर मानव संसाधन योजना :

विभिन्न संस्थान अपने-अपने उद्देश्यों के लिए विभिन्न स्तरों पर एचआरपी बनाते हैं, जिनमें राष्ट्रीय स्तर, उद्योग स्तर, इकाई स्तर, विभागीय स्तर और कार्य स्तर महत्वपूर्ण हैं।

- 1—राष्ट्रीय स्तर आमतौर पर केंद्र सरकार राष्ट्रीय स्तर पर मानव संसाधन के लिए योजना बनाती है। यह पूरे देश के लिए मानव संसाधन की मांग और आपूर्ति का पूर्वानुमान लगाता है।
- 2—द्वितीय, सेक्टर स्तर : कृषि क्षेत्र, औद्योगिक क्षेत्र या तृतीयक क्षेत्र जैसे किसी विशेष क्षेत्र के लिए जनशक्ति आवश्यकताओं का अनुमान सरकारी नीति, अनुमानित उत्पादन/संचालन आदि के आधार पर लगाया जाता है।
- 3—उद्योग स्तर सीमेंट, कपड़ा, रसायन जैसे किसी विशेष उद्योग की जनशक्ति की जरूरतों का अनुमान उस विशेष उद्योग के उत्पादन/संचालन स्तर को ध्यान में रखते हुए लगाया जाता है।
- 4—इकाई स्तर— इसमें किसी संगठन या कम्पनी की कॉर्पोरेट/व्यावसायिक योजना के आधार पर मानव संसाधन आवश्यकताओं का अनुमान शामिल है।
- 5—विभागीय स्तर : यह किसी कम्पनी में किसी विशेष विभाग की जनशक्ति आवश्यकताओं को कवर करता है।
- 6—नौकरी का स्तर मैकेनिकल इंजीनियर जैसे विभाग के भीतर एक विशेष नौकरी परिवार की जनशक्ति की जरूरतों का पूर्वानुमान इस स्तर पर लगाया जाता है।

सातवीं सूचना प्रौद्योगिकी व्यावसायिक गतिविधियों, मानव संसाधन आवश्यकता और मानव संसाधन योजना पर सूचना प्रौद्योगिकी का प्रभाव महत्वपूर्ण है। इसके लिए बहुकुशल अनुभव की आवश्यकता है आरटीएस, अधिमानतः संख्या में कम।

4.4 स्वपरख प्रश्न

1. मानव संसाधन नियोजन के अर्थ का विस्तार से उल्लेख कीजिए।
2. मानव संसाधन में मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता पर प्रकाश डालिए।
3. मानव संसाधन नियोजन के विभिन्न आयामों का वर्णन कीजिए।

4. मानव संसाधन नियोजन के मात्रात्मक आयाम पर प्रकाश डालिए।

4.5 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1. अग्रवाल एवं फौजदार, मानव संसाधन प्रबन्ध, एस0बी0पी0डी0 पब्लिशिंग हाउस, आगरा, 2020
2. वर्मा आर0बी0, सिंह अतुल प्रताप, मानव संसाधन विकास एवं प्रबन्धन की रूपरेखा, ब्यू रॉयल बुक कम्पनी, लखनऊ, 2005
3. पंडित कामेश्वर, रैना प्रीति, मानव संसाधन प्रबन्ध साहित्य भवन पब्लिकेशन्स, 2022

इकाई—5 मानव संसाधन नियोजन एक व्यवस्था

इकाई की रूपरेखा

5.0 प्रस्तावना

5.1 मानव संसाधन नियोजन की परिभाषा

5.2 मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य

5.3 मानव संसाधन की सीमाएं

5.4 मानव संसाधन नियोजन की व्यवस्था

5.5 मानव संसाधन नियोजन को प्रभावकारी बनाने के उपाय

5.6 स्वपरख प्रश्न

5.7 संदर्भ ग्रन्थ सूची

5.0 प्रस्तावना

प्रिय विद्यार्थियों इस इकाई में आप मानव संसाधन नियोजन के व्यवस्था के बारे में विस्तार से जानकारी प्राप्त कर सकेंगे। मानव संसाधन नियोजन प्रबंध का एक महत्वपूर्ण कार्य है। इसके द्वारा जनशक्ति का मूल्यांकन किया जाता है साथ ही साथ उसका पूर्वानुमान भी लगाया जाता है। मानव संसाधन नियोजन के अन्तर्गत श्रम का उचित उपयोग किया जाता है। मानव संसाधन नियोजन को किसी संगठन की भविष्य की मानव संसाधन आवश्यकताओं और उसकी पूर्ति के पूर्वानुमान की प्रक्रिया के रूप में समझा जा सकता है। मानव संसाधन नियोजन कर्मचारियों की आवश्यकता का पूर्वानुमान लगाने, उनकी आय के स्रोतों का पता लगाने, उन्हें प्राप्त करने, विकसित करने, उनका उपयोग करने और बनाए रखने की एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा उचित व्यक्तियों का उचित स्थान पर उचित उपयोग किया जाता है। मानव संसाधन नियोजन का अर्थ अति व्यापक होता जा रहा है, जिसमें कार्य सिद्धि एवं अपनी शक्ति का पूर्ण उपयोग करने की दृष्टि से सभी वर्गों एवं सभी स्तरों पर कार्य करने वाले व्यक्तियों के लिए नियोजित कार्यवाही की जाती है। मानव संसाधन नियोजन के ही कारण कम मेहनत से अधिक लाभ प्राप्त किया जा सकता है। मानव संसाधन नियोजन व्यवस्थित रूप से कार्य करता है। साधारण शब्दों में मानव संसाधन नियोजन को एक संगठन के भविष्य की मानवीय संसाधन आवश्यकताओं एवं उसकी पूर्ति के संबंध में पूर्वानुमान की एक प्रक्रिया के रूप में समझा जा सकता है। मानव संसाधन नियोजन एक ऐसा कार्यक्रम है जिसके अन्तर्गत संगठन के मानवीय संसाधनों की व्याख्या एवं भावी आवश्यकताओं का पूर्वानुमान प्रस्तुत किया जाता है।

5.1 मानव संसाधन नियोजन की परिभाषा

एडविन बी० फिलिप्पो (Edwin B. Flippo)—मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य योग्य व्यक्तियों की निरंतर पूर्ति द्वारा किसी संगठन के स्थायित्व एवं प्रगति में योगदान करना है।

डेल योडर (Dale Yoder)—मानव संसाधन नियोजन संगठन की वर्तमान एवं भावी मानवीय आवश्यकताओं की व्याख्या उसके गुण स्तर एवं संस्था के संदर्भ में की जायेगी। जहां तक संभव होगा आवश्यकता का पूर्वानुमान किया जायेगा ताकि आवश्यकतानुसार मानव शक्ति उपलब्ध हो सके।

एरिक डब्ल्यू वेटर (Eric W. Vetter)—मानव संसाधन नियोजन वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रबंधक यह निर्णय करता है कि संस्था की अपनी वर्तमान मानव शक्ति स्थिति से वांछित मानव शक्ति स्थिति की ओर कैसे जाना चाहिए।

गोर्डन मैक्बीथ (Gorden McBeath)—मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत दो चरण सम्मिलित हैं। प्रथम चरण मानव संसाधन आवश्यकताओं के नियोजन तथा द्वितीय चरण मानवीय संसाधनों की पूर्ति के नियोजन से संबंधित है।

डेविड ए० डेकेन्जो एवं स्टीफन पी० रॉबिन्स (David A. Decenzo & nd Stephen P. Robbins)—मानव

संसाधन नियोजन वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक संगठन यह सुनिश्चित करता है कि उसके पास उचित समय पर, उचित स्थान पर, उचित संख्या में तथा उचित प्रकार के लोग हैं जो कि उनके नियत कार्यों, जो कि संगठन को इसके समस्त उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता करेंगे को प्रभावी रूप से एवं कुशलतापूर्वक सम्पन्न करने के लिए योग्य हैं।

कोल मैन ब्रूस पी० (Coleman Bruce P.)—मानव संसाधन नियोजन से संबंधित आवश्यकताओं को निर्धारित करने की प्रक्रिया है तथा संगठन की एकीकृत योजनाओं को क्रियान्वित करने के लिए उन आवश्यकताओं की पूर्ति का एक साधन है।

5.2 मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य

मानव संसाधन नियोजन का प्रधान उद्देश्य मानवीय संसाधनों की आवश्यकता का पूर्वानुमान करना तथा उनकी पूर्ति पर नियन्त्रण स्थापित करना है। इसके अन्य उद्देश्य निम्नलिखित हैं

1. संगठन की भर्ती एवं चयन सम्बन्धी नीति निर्माण में सहायता प्रदान करना, जिससे कम लागत में श्रेष्ठ कर्मचारियों की प्राप्ति को सुनिश्चित किया जा सके।
2. मानवीय संसाधनों के आधिक्य अथवा अभाव का निर्धारण करना तथा तदनुसार उपायों को अपनाना।
3. मानव संसाधन नियोजन को सम्पूर्ण संगठनात्मक नियोजन के साथ जोड़ना।
4. कर्मचारियों की निपुणताओं, ज्ञान, योग्यताओं तथा अनुशासन से सम्बन्धित आवश्यकताओं का पूर्वानुमान करना तथा उनमें सुधार करना।
5. संगठन के अन्तर्गत उचित समय पर उचित स्थान पर उचित संख्या में तथा उचित प्रकार के कर्मचारियों की अनुपलब्धता के कारण उत्पन्न असन्तुलनों को कम करना।
6. संगठन के लिए आवश्यक कर्मचारियों की संख्या तथा योग्यता के अनुसार उनकी भर्ती करना तथा उनका अनुरक्षण करना।
7. संगठन के मानवीय संसाधनों का अनुकूलतम तथा सर्वोत्तम उपयोग करना।
8. मानवीय संसाधनों के मूल्य लागत का आंकलन करना।
9. कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण एवं विकास की आवश्यकताओं का निर्धारण करना तथा साथ ही प्रबन्ध विकास कार्यक्रमों के लिए आधार स्थापित करना।
10. प्रौद्योगिकी का कार्य, विमान कर्मचारियों तथा भविष्य की मानवीय संसाधन आवश्यकता पर पड़ने वाले प्रभाव का पूर्वानुमान करना।
11. बदलती हुई अर्थव्यवस्था की आवश्यकताओं के अनुरूप मानवीय संसाधनों का प्रबन्धन सम्भव बनाना।
12. नवीन परियोजनाओं के लिए मानवीय संसाधनों की लागत का आँकलन करना।
13. संगठन के अन्तर्गत कर्मचारी परिवर्तन का पूर्वानुमान करना, उसको न्यूनतम करने हेतु व्यवस्था करना तथा रिक्त पदों को भरना।
14. संगठन के अन्तर्गत विकास एवं विवेकीकरण के कार्यक्रमों की आवश्यकता की पूर्ति करना।
15. संगठन के विभिन्न भागों एवं क्षेत्रों में मानवीय संसाधनों के समान वितरण को सुनिश्चित करना।

5.3 मानव संसाधन नियोजन की सीमाएँ

मानव संसाधन नियोजन में प्रमुख सीमाएँ इस प्रकार हैं

1. अनिश्चितताएँ :

मौसमी रोजगार, श्रम कारोबार, अनुपस्थिति, तकनीकी परिवर्तन और बाजार में उतार-चढ़ाव अनिश्चितताएँ

हैं, जो मानव संसाधन योजना बनाते समय हमेशा मौजूद रहती हैं।

2. गलत पूर्वानुमान विधियाँ :

मानव संसाधन नियोजन में मानव संसाधन की मांग और आपूर्ति का पूर्वानुमान लगाना शामिल है। विभिन्न पूर्वानुमान विधियाँ बहुत अधिक सटीक नहीं हैं। इसलिए ऐसे पूर्वानुमान भी पूरी तरह सटीक नहीं होते। यदि समय सीमा बहुत लंबी है, तो अशुद्धियाँ होने की अधिक संभावनाएँ हैं। इसके अलावा, अशुद्धि तब भी बढ़ जाती है जब विभिन्न विभागों या प्रभागों के लिए किए गए पूर्वानुमानों को आलोचनात्मक समीक्षा के बिना केवल एकत्रित कर दिया जाता है और पूरे संगठन के लिए पूर्वानुमान मान लिया जाता है।

3. शीर्ष प्रबंधन से समर्थन का अभाव :

शीर्ष स्तर के प्रबंधन से समर्थन और प्रतिबद्धता के अभाव में मानव संसाधन विभाग को मानव संसाधन योजना में विभिन्न महत्वपूर्ण इनपुट जैसे भविष्य की विकास योजनाएं, नई तकनीक की शुरुआत आदि पर जानकारी प्राप्त करना मुश्किल होता है, जो आमतौर पर उपलब्ध नहीं होती है। इसलिए, प्रभावी मानव संसाधन योजनाएँ विकसित करना हमेशा संभव नहीं होता है।

4. अपर्याप्त सूचना प्रणाली :

हमारे देश के अधिकांश उद्योगों में 'मानव संसाधन सूचना प्रणाली' पूरी तरह से विकसित नहीं हो पाई है, विशेषकर कार्मिक विभाग को कम दर्जा दिए जाने और मानव संसाधन नियोजन को कम महत्व दिए जाने के कारण। इसके अलावा, श्रम बाजार, मानव संसाधनों के रुझान, स्थानों आदि से संबंधित विश्वसनीय डेटा आमतौर पर उपलब्ध नहीं हैं। इसलिए, प्रभावी मानव संसाधन योजनाएँ विकसित करना हमेशा संभव नहीं होता है।

5. कर्मचारी प्रतिरोध :

कर्मचारी और ट्रेड यूनियन भी मानव संसाधन नियोजन का विरोध करते हैं क्योंकि उनका मानना है कि यह उनके कार्यभार को बढ़ाता है और उत्पादकता सौदेबाजी के माध्यम से उन्हें नियंत्रित करता है। उनका यह भी मानना है कि मानव संसाधन नियोजन आम तौर पर आंतरिक जनशक्ति आपूर्ति की अनदेखी करके, ज्यादातर बाहर से जनशक्ति को सुरक्षित करने के लिए कार्यक्रम तैयार करता है।

6. नियोक्ताओं का प्रतिरोध :

कई नियोक्ता मानव संसाधन नियोजन का विरोध करते हैं क्योंकि उन्हें लगता है कि इससे जनशक्ति की लागत बढ़ जाती है क्योंकि ट्रेड यूनियन योजना के आधार पर अधिक सुविधाओं और प्रशिक्षण और विकास सहित लाभों के लिए कर्मचारियों की मांग करते हैं। इसके अलावा, नियोक्ताओं को लगता है कि मानव संसाधन नियोजन निरर्थक या बेकार है क्योंकि विशेष रूप से भारत में बेरोजगारी की गंभीर स्थिति के कारण आवश्यकता पड़ने पर उम्मीदवार उपलब्ध होंगे।

7. समय लेने वाली और उच्च लागत :

मानव संसाधन योजना एक समय लेने वाली, जटिल और अत्यधिक लागत-उन्मुख अभ्यास है। इसलिए इसके लागत-लाभ विश्लेषण में विफल होने की आशंका है।

8. मात्रात्मक और गुणात्मक फोकस के बीच असंतुलन :

कुछ कम्पनियाँ मानव संसाधन नियोजन को संख्याओं के खेल के रूप में देखती हैं, जो फर्मों के अंदर और बाहर लोगों के प्रवाह को सुनिश्चित करने के लिए डिजाइन किया गया है, विशेष रूप से कैरियर योजना और विकास, प्रशिक्षण और पुनःप्रशिक्षण के माध्यम से कौशल के स्तर में वृद्धि, मनोबल में वृद्धि जैसे मात्रात्मक पहलुओं पर ध्यान केंद्रित करता है। और प्रेरणा, आदि।

5.4 मानव संसाधन नियोजन की व्यवस्था

1. भर्ती योजनाएँ— भर्ती योजनाएँ निर्दिष्ट समय अवधि में आवश्यक लोगों की संख्या और प्रकार को दर्शाती हैं। भर्ती योजना का मानव संसाधन योजना से सीधा संबंध होगा और प्रबंधन तदनुसार रणनीति विकसित करेगा।

2. चयन और पदोन्नति योजनाएँ— संगठनों की रणनीति हमेशा ऐसे कर्मचारियों का चयन करने की होगी जिन्होंने पहले से ही सक्षम प्रदर्शन करने के लिए आवश्यक कौशल विकसित कर लिया है।

3. प्रशिक्षण योजनाएँ— प्रशिक्षण योजनाएँ सभी स्तरों पर उन कर्मचारियों की संख्या दर्शाती हैं जो प्रशिक्षण से गुजरेंगे और प्रशिक्षण की आवश्यकता की पहचान करेंगे। यह सीधे तौर पर संगठनात्मक विकास योजनाओं और भविष्य की रणनीतियों से जुड़ा हुआ है।

4. प्रतिधारण योजनाएँ— प्रतिधारण योजनाएँ कर्मचारी टर्नओवर के कारणों को दर्शाती हैं और क्षतिपूर्ति नीतियों या बदलती कार्य स्थितियों के माध्यम से अपव्यय से बचने के लिए रणनीतियाँ दिखाती हैं।

5. मूल्यांकन योजनाएँ— एक मूल्यांकन प्रणाली को मजबूत किया जा सकता है जब चयन प्रक्रिया सक्षम कर्मचारियों का चयन करती है और कामकाज की प्रणाली कर्मचारी को बेहतर प्रदर्शन के लिए प्रेरित करती है।

6. पुनर्नियोजन योजनाएँ : पुनर्नियोजन योजनाएँ उन कर्मचारियों की पहचान करती हैं जिन्हें तकनीकी अप्रचलन या अत्यधिक स्टाफिंग के कारण स्थानांतरित, प्रशिक्षित या स्थानांतरित करने की आवश्यकता होती है।

7. डाउनसाइजिंग योजनाएँ— डाउनसाइजिंग प्रबंधन द्वारा अतिरिक्त की पहचान करके और स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति योजनाओं, गोल्डन हैंडशेक, छंटनी आदि का सहारा लेकर ओवरस्टाफ को हटाने के लिए उठाया गया एक कदम है।

संक्षेप में, मानव संसाधन नियोजन आमतौर पर अल्पकालिक अवधि और दीर्घकालिक अवधि के लिए किया जाता है। अल्पकालिक योजना का उद्देश्य आमतौर पर आकस्मिक मृत्यु या इस्तीफे से उत्पन्न होने वाली आपात स्थितियों को पूरा करना होता है। प्रतिस्थापन चार्ट तैयार रखना अल्पकालिक आवश्यकताओं को संभालने का एक तरीका है। कुछ स्तरों या समय पर थोड़ा प्रशिक्षण अल्पकालिक योजना प्रक्रिया में अपर्याप्तताओं का ध्यान रख सकता है।

दीर्घकालिक योजना आमतौर पर लगभग पांच वर्षों की अवधि के लिए बनाई जाती है। लंबे समय में, मौजूदा और नई नौकरियों के लिए प्रबंधन प्रणाली विकसित करना संभव है।

5.5 मानव संसाधन नियोजन को प्रभावकारी बनाने के उपाय

मानव संसाधन नियोजन एक अनिवार्य तथा महत्वपूर्ण मानव संसाधन प्रबन्ध प्रक्रिया है और इसके मार्ग में कई बाधाएँ भी हैं। इस प्रक्रिया को सफल बनाने के लिए पूर्व में इसी अध्याय में कुछ रणनीति सुझाये गये हैं, उनका अनुपालन करना आवश्यक है। चूँकि आज की वैश्विक प्रतियोगिता के युग में एक सफल मानव संसाधन नियोजन की नितांत आवश्यकता है अतः मानव संसाधन नियोजन को प्रभावकारी बनाने के लिए निम्नलिखित उपाय सुझाये जा सकते हैं—

(1) संगठन के स्पष्ट एवं सुपरिभाषित उद्देश्य का निर्धारण किया जाना चाहिए, जिसमें सभी महत्वपूर्ण तथ्यों, कार्य की दशाएँ, मानवीय सम्बन्धों आदि पर ध्यान रखते हुए मानव संसाधन नियोजन का निगम के नियोजन के साथ जोड़ने का प्रयास होने चाहिए।

(2) उच्च प्रबन्धकों का लगातार सहयोग प्राप्त करने का प्रयास किया जाना चाहिए। उनकी भी प्रतिबद्धता एवं लगाव बनी रहे, क्योंकि उच्च प्रबन्धकों में सहयोग के बिना मानव संसाधन नियोजन सफल नहीं हो सकते।

(3) मानव संसाधन प्रबन्धकों को विभिन्न क्षेत्र के प्रबन्धकों—व्यावसायिक, अनुसंसाधन प्रबन्धक, उत्पादन प्रबन्धक, विपणन प्रबन्धक, आदि की भागीदारी प्राप्त करनी चाहिए।

(4) प्रभावी संगठन की स्थापना करनी चाहिए जहाँ सभी स्तर पर लोगों का सहयोग प्राप्त किया जा सके और उनको उत्तरदायित्व सौंपा जा सके।

(5) प्रभावी सूचना पद्धति विकसित किया जाना चाहिए और इसके लिए नवीन सूचना पद्धति का प्रयोग किया जाना चाहिए।

(6) समन्वय एवं एकीकरण विकसित कर मानव संसाधन के सफल प्रयोग की सम्भावनाएँ विकसित करने का प्रयास किया जाना चाहिए।

- (7) योजना के नियमित मूल्यांकन की पद्धति विकसित की जानी चाहिए।
- (8) मानव संसाधन नियोजन को एक संस्थागत स्वरूप प्रदान किया जाना चाहिए।
- (9) मानव संसाधन नियोजन लचीली बनायी जानी चाहिए ताकि बदलती परिस्थिति एवं वातावरण का सामना किया जा सके।
- (10) मानव संसाधन नियोजन एक निश्चित समयावधि चाहिए। इसमें अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन निगमिय नियोजन के साथ सम्बद्धता प्राप्त करनी चाहिए। तीव्र गति से परिवर्तित तकनीकी एवं सूचना तन्त्र ने संगठनों को हायर एण्ड फायर की नीति को अपनाने के लिए बाध्य किया है। इससे मानव संसाधन नियोजन प्रभावित हुआ है। यहाँ तक कि कार्यकारी परिवर्तन आदि ने मानव संसाधन नियोजन के समक्ष कड़ी चुनौतियाँ उत्पन्न कर दी हैं। अतः बदलते परिवेश में प्रभावी मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया को अपनाने एवं आदेश आकृति के निर्धारण करने में काफी सतर्कता बरतने की जरूरत है।

5.6 स्वपरख प्रश्न

1. मानव संसाधन नियोजन की परिभाषा का उल्लेख कीजिए।
2. मानव संसाधन में मानव संसाधन नियोजन की उद्देश्य पर प्रकाश डालिए।
3. मानव संसाधन नियोजन की सीमाओं का वर्णन कीजिए।
4. मानव संसाधन नियोजन को प्रभावकारी बनाने के उपाय का वर्णन कीजिए।

5.7 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1. अग्रवाल एवं फौजदार, मानव संसाधन प्रबन्ध, एस0बी0पी0डी0 पब्लिशिंग हाउस, आगरा, 2020
2. वर्मा आर0बी0, सिंह अतुल प्रताप, मानव संसाधन विकास एवं प्रबन्धन की रूपरेखा, ब्यू रॉयल बुक कम्पनी, लखनऊ, 2005
3. पंडित कामेश्वर, रैना प्रीति, मानव संसाधन प्रबन्ध साहित्य भवन पब्लिकेशन्स, 2022

खंड— 2 —

मानव संसाधन प्रबंधन और कैरियर नियोजन

इस खंड का उद्देश्य विद्यार्थियों में संगठनात्मक प्रक्रिया के अंतर्गत मानव संसाधन के महत्व की समझ विकसित करना है। इसी निरंतरता में विद्यार्थियों को मानव संसाधन प्रबंधन के बहु पक्षीय आयामों की भी जानकारी प्रदान की गई है : मानव संसाधन प्रबंधन के एक अभिन्न अंग के रूप में कैरियर नियोजन को भी इस खंड में सम्मिलित किया गया है : उन्नति एवं प्रगति की ओर उन्मुख कैरियर नियोजन मानव संसाधन प्रबंधन की प्रक्रिया को और भी आसान बना देता है : यही कारण है कि इस खंड में मानव संसाधन प्रबंधन एवं कैरियर नियोजन के ज्ञान को एक साथ प्रस्तुत किया गया है : इस खंड के अध्ययन के उपरांत विद्यार्थी जहाँ एक ओर मानव संसाधन प्रबंधन की निपुणताओं को सीखेंगे वही दूसरी ओर उन्हें अपने वांछित कैरियर की दिशा में स्थापित होने हेतु पहले से ही नियोजन का ज्ञान प्राप्त होगा।

इस खंड की इकाई —06 मानव संसाधन नियोजन द्वारा होने वाले लाभों के बारे में विस्तृत ज्ञान प्रदान करती है : इकाई —07 के अंतर्गत मानव संसाधन नियोजन में आने वाली बाधाओं पर प्रकाश डाला गया है : इकाई —08 कैरियर नियोजन के महत्व के बारे में बताती है : इकाई —09 संगठन के अंतर्गत कैरियर नियोजन की आवश्यकता का पूरा विवरण देती है जिससे कर्मचारियों की उत्पादकता तथा संस्थान में उनका प्रभावी स्थायित्व सुनिश्चित किया जा सके : इसी प्रकार इकाई —10 किसी संस्थान में मानव संसाधन प्रबंधन एवं कैरियर नियोजन के सम्मिलित महत्व की व्याख्या करती है : जिससे मानव संसाधन प्रक्रिया के अंतर्गत कैरियर नियोजन को आवश्यकतानुसार महत्व दिया जाये। : अंत में इकाई —11 कैरियर नियोजन की प्रक्रिया की विस्तृत व्याख्या प्रस्तुत करती है।

इकाई-6 मानव संसाधन नियोजन के लाभ

इकाई की रूपरेखा

- 6.0 उद्देश्य
- 6.1 परिचय
- 6.2 मानव संसाधन नियोजन के विभिन्न आयाम
- 6.3 मानव संसाधन नियोजना के प्रत्यक्ष लाभ
- 6.4 मानव संसाधन नियोजना के परोक्ष लाभ
- 6.5 मानव संसाधन योजना हेतु उठाए जाने वाले मुख्य कदम
- 6.6 मानव संसाधन योजना के लिए आवश्यक उपकरण
- 6.7 मानव संसाधन नियोजन की पद्धति
- 6.8 सार संक्षेप
- 6.9 पारिभाषिक शब्दावली
- 6.10 अभ्यास प्रश्न –लघु एवं विस्तृत
- 6.11 संदर्भ ग्रंथ सूची

6.0 उद्देश्य

6.1 परिचय

मानव संसाधन नियोजन किसी संगठन की वर्तमान और भविष्य की जरूरतों का पूर्वानुमान लगाने की प्रक्रिया है। इसके अतिरिक्त, इसमें यह सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक कदम उठाना शामिल है कि संगठन के पास अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कर्मचारियों की सही संख्या और गुणवत्ता हो। मानव संसाधन नियोजन के मुख्य घटकों में वर्तमान कार्यबल का विश्लेषण करना और भविष्य में आवश्यक कौशल और दक्षताओं की पहचान करना शामिल है। इसमें उन जरूरतों को पूरा करने के लिए कर्मचारियों को आकर्षित करने, विकसित करने और बनाए रखने के लिए रणनीति विकसित करना भी शामिल है। जब किसी कम्पनी में एक से अधिक पद होते हैं, तो पर्याप्त मात्रा में गुणवत्ता वाले कर्मचारियों को ढूँढना और बनाए रखना आवश्यक हो जाता है। मानव संसाधन नियोजन ऐसा करने का एक तरीका है। एचआर प्लानिंग से तात्पर्य, बिना बहुत कम या बहुत अधिक लोगों को नियुक्त किए किसी दिए गए काम के लिए सही कर्मचारी के मिलान की प्रक्रिया से है। इसे सफलतापूर्वक प्राप्त करने के लिए बहुत अधिक योजना और दूरदर्शिता की आवश्यकता होती है। एकाधिक कर्मचारियों वाले किसी भी संगठन को मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता होती है। एक संगठन जो मानव संसाधन योजना से दूर भागता है, वह या तो अधिक या कम कर्मचारियों का जोखिम उठाता है, अक्षम कर्मचारियों को काम पर रखने और प्रशिक्षण पर पैसा बर्बाद करने का उल्लेख नहीं करता है। व्यवसायों के लिए मानव संसाधन योजना एक महत्वपूर्ण प्रक्रिया है क्योंकि यह कम्पनी के कार्यबल को उसके रणनीतिक लक्ष्यों और उद्देश्यों के साथ संरेखित करने में मदद करती है।

6.2 मानव संसाधन नियोजन के विभिन्न आयाम

यह कहने की आवश्यकता नहीं है कि कर्मचारी किसी भी व्यावसायिक संगठन आधार होते हैं। कम्पनियों को ऐसे कर्मचारियों की जरूरत होती है जो काम पूरा कर सकें। उन्हें ऐसे लोगों की आवश्यकता है जिनके पास अपनी भूमिका निभाने और संगठन की सफलता में योगदान देने के लिए कौशल, पृष्ठभूमि और ज्ञान हो। इस प्रकार,

प्रत्येक व्यवसाय के लिए अग्रिम पंक्ति से लेकर अधिकारियों, प्रबंधकों और प्रमुख नेताओं तक सही लोगों को ढूँढना महत्वपूर्ण है। कर्मचारियों की भर्ती और नियुक्ति किसी भी संगठन के दो प्रमुख लक्ष्य होते हैं। शुक है, एक समर्पित विभाग है जो सभी कठिन काम करता है : मानव संसाधन टीम। मानव संसाधन योजना लाभ मानव संसाधन (एचआर) विभाग लोगों की भर्ती, स्टाफिंग, प्रशिक्षण, प्रतिधारण और कैरियर विकास सहित रणनीतिक योजना और प्रबंधन के लिए जिम्मेदार है। चूँकि यह विभाग इतनी महत्वपूर्ण भूमिका संभालता है, इसलिए मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया बनाना बहुत महत्वपूर्ण है। जिस कम्पनी में मानव संसाधनों की कमी है, उसे अपने कर्मचारियों के साथ अच्छे संबंध विकसित करने और बनाए रखने में कठिनाई होने की संभावना है। मानव संसाधन नियोजन एक व्यवस्थित नियोजन प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक संगठन यह निर्धारित करता है कि वह व्यवसाय और ग्राहकों की मांगों को पूरा करने के लिए स्टाफिंग को कैसे लागू करेगा। यह सुनिश्चित करता है कि कम्पनी के पास काम के लिए सही लोग हैं और जनशक्ति में किसी भी कमी या अधिशेष से बचा जा सकता है। मानव संसाधन योजना में कर्मचारी प्रबंधन के सभी पहलुओं को शामिल किया गया है, भर्ती से लेकर प्रशिक्षण तक और बीच में सब कुछ। इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि यह कम्पनी को अपने कर्मचारियों की चिंताओं को ठीक से संबोधित करने और उनके काम को अधिक संतोषजनक बनाने का अवसर देता है। मानव संसाधन प्रबंधन के मुख्या आयाम निम्नलिखित हैं :

1. प्रतिभा प्रबंधन

मानव संसाधन योजना व्यवसायों को प्रभावी प्रतिभा प्रबंधन रणनीतियाँ विकसित करने में मदद कर सकती है। उदाहरण के लिए, इस प्रक्रिया में उच्च क्षमता वाले कर्मचारियों की पहचान करना और उन्हें उनकी पूरी क्षमता तक पहुंचने में मदद करने के लिए लक्षित विकास के अवसर प्रदान करना शामिल है।

2. रणनीतिक निर्णय लेना

मानव संसाधन नियोजन कार्यबल में मूल्यवान अंतर्दृष्टि प्रदान करता है और रणनीतिक निर्णय लेने की जानकारी दे सकता है। उदाहरण के लिए, वर्तमान कार्यबल को समझने और उनकी भविष्य की जरूरतों का अनुमान लगाने से व्यवसायों को संगठनात्मक संरचना, संसाधन आवंटन और रणनीतियों के बारे में सूचित निर्णय लेने में मदद मिलती है।

3. लक्षित प्रशिक्षण और कर्मचारी विकास

मानव संसाधन योजना व्यवसायों को कौशल अंतराल की पहचान करने और अपने कर्मचारियों के लिए लक्षित प्रशिक्षण और विकास के अवसर प्रदान करने में मदद कर सकती है। इसलिए, इससे कर्मचारियों की संतुष्टि और प्रेरणा में वृद्धि हो सकती है, जो अंततः उत्पादकता और प्रदर्शन में सुधार कर सकती है।

4. भविष्य के कार्यबल की आवश्यकताएँ

मानव संसाधन योजना व्यवसायों को पूर्वानुमान लगाने और उनकी भविष्य की कार्यबल आवश्यकताओं को पूरा करने में मदद करती है। कार्यबल का गहन विश्लेषण करने और उनकी भविष्य की जरूरतों का पूर्वानुमान लगाने से व्यवसायों को सक्रिय उपाय करने की अनुमति मिलती है। इसलिए, यह सुनिश्चित करता है कि उनके पास अपने संगठनात्मक लक्ष्यों को पूरा करने के लिए सही प्रतिभा और संसाधन हैं।

5. जोखिम प्रबंधन

मानव संसाधन योजना व्यवसायों को कार्यबल व्यवधानों, श्रम की कमी और श्रम कानूनों और विनियमों में बदलाव से जुड़े जोखिमों को कम करने में मदद कर सकती है। उदाहरण के लिए, जोखिमों का अनुमान लगाना और आकस्मिक योजनाएँ विकसित करना व्यवसायों को संभावित चुनौतियों से निपटने के लिए तैयार कर सकता है।

6. कार्यबल लागत का प्रबंधन

प्रभावी मानव संसाधन नियोजन संगठनों को अपने कार्यबल की लागत का प्रबंधन करने में मदद कर सकता है, उदाहरण के लिए, अधिक स्टाफिंग या कम स्टाफिंग से बचकर। इसके अतिरिक्त, यह उन्हें अपने कार्यबल संरचना और प्रदर्शन को अनुकूलित करने के अवसरों की पहचान करने की अनुमति देता है।

7. उत्तराधिकार योजना

महत्वपूर्ण भूमिकाओं और उनके लिए आवश्यक दक्षताओं की पहचान करके, मानव संसाधन नियोजन संगठनों को शून्य करने में मदद कर सकता है और, संभावित उत्तराधिकारियों को विकसित करने में भी मदद कर सकता है। परिणामस्वरूप, व्यवसाय संचालन में नेतृत्व और निरंतरता का सहज परिवर्तन होता है।

8. कर्मचारी संलग्नता और प्रतिधारण

प्रभावी मानव संसाधन नियोजन संगठनों को सकारात्मक कार्य वातावरण बनाने और शीर्ष प्रतिभाओं को आकर्षित करने और बनाए रखने में मदद कर सकता है। यह कर्मचारी जुड़ाव और संतुष्टि को भी बढ़ावा देता है।

6.3 मानव संसाधन नियोजना के प्रत्यक्ष लाभ

1. **व्यावसायिक निर्णय के प्रति बेहतर दृष्टिकोण** : मानव संसाधन नियोजन से कर्मचारियों और जनता द्वारा व्यवसाय के निर्णयों के बारे में बेहतर समग्र दृष्टिकोण प्राप्त होता है। संगठन द्वारा की जाने वाली कार्यवाइयां व्यवस्थित और प्रक्रिया-उन्मुख हो जाती हैं, जिससे व्यक्तिगत भावनाएं समीकरण से बाहर हो जाती हैं।
2. **शीर्ष प्रतिभाओं को बरकरार रखना** : जब मानव संसाधन योजना को सोच-समझकर क्रियान्वित किया जाता है, तो संगठन शीर्ष प्रतिभाओं को बेहतर ढंग से बनाए रख सकते हैं। जैसा कि कोई भी संगठन जानता है, एक प्रतिभाशाली व्यक्ति को काम पर रखना केवल आधी लड़ाई है : उन्हें बने रहने के लिए प्रोत्साहित करना पूरी तरह से एक और मामला हो सकता है।
3. **संगठन की जनशक्ति आवश्यकताओं को संबोधित करना** : मानव संसाधन नियोजन जनशक्ति के संबंध में कम्पनी की जरूरतों की पहचान करता है, इस प्रकार संगठन को उन्हें प्रभावी ढंग से संबोधित करने की अनुमति देता है।
4. **न्यूनतम लागत** : प्रतिभा को आकर्षित करने और बनाए रखने में पैसा खर्च होता है, इससे बचने का कोई उपाय नहीं है। हालाँकि, मानव संसाधन नियोजन, संगठनों को इन क्षेत्रों पर खर्च किए जाने वाले धन को कम करने की अनुमति देता है, जिससे कुल मिलाकर लागत कम हो जाती है और अधिक कुशल संचालन होता है।
5. **यह सुनिश्चित करना कि सही लोगों को काम पर रखा जाए** : एक ठोस मानव संसाधन रणनीति संगठनों को नौकरी के लिए सही व्यक्ति को आकर्षित करने में मदद करती है। यह किसी भी प्रकार के विशिष्ट पद के लिए विशेष रूप से महत्वपूर्ण है, जहां एक विशिष्ट पृष्ठभूमि या ज्ञान की आवश्यकता होती है, लेकिन इसे अधिक सामान्य पदों तक भी बढ़ाया जा सकता है। उदाहरण के लिए, सही रवैये वाला कर्मचारी दूढ़ने से किसी सुविधा स्टोर पर ग्राहकों के अनुभव में काफी सुधार हो सकता है।
6. **विस्तार कार्यक्रमों को सुविधाजनक बनाना** : यदि आपका व्यवसाय विस्तार करने की योजना बना रहा है, तो मानव संसाधन नियोजन आपके व्यवसाय को न्यूनतम बढ़ती कठिनाइयों के साथ ऐसा करने के लिए तैयार करने में मदद कर सकता है। यदि आप जानते हैं कि अगले वर्ष छह रिक्तियाँ आने वाली हैं, तो आप बहुत देर होने तक प्रतीक्षा करने के बजाय अभी से उनके लिए भर्ती शुरू कर सकते हैं।
7. **कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना** : यहां तक कि नौकरी के लिए सही कर्मचारी भी प्रशिक्षण की कमी का प्रतिकार नहीं कर सकता है। मानव संसाधन नियोजन प्रशिक्षण को भर्ती और प्रतिधारण प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण हिस्सा मानता है।
8. **कर्मचारियों का प्रबंध करना** : कर्मचारी प्रबंधन किसी भी संगठन, बड़े या छोटे, के लिए एक चुनौती हो सकता है। एक ठोस मानव संसाधन योजना यह सुनिश्चित करती है कि प्रबंधन भूमिकाओं में सही कर्मचारियों को रखा जाए।
9. **बेहतर उपयोग** : एचआर योजना सही कर्मचारी को सही स्थिति से जोड़कर कर्मचारी उपयोग में सुधार कर सकती है। इससे उत्पादकता बढ़ती है और अधिक जानकारी कार्यबल तैयार होता है।
10. **प्रबंधन विकास** : प्रवेश स्तर के कर्मचारियों को काम पर रखना कठिन है— प्रबंधन को काम पर रखना

बिल्कुल असंभव हो सकता है। एक मानव संसाधन योजना आपके संगठन को संभावित कर्मचारियों तक निर्देशित कर सकती है जिन्हें प्रबंधन के लिए सफलतापूर्वक तैयार किया जा सकता है।

11. **सूचना आधार** : एक मानव संसाधन योजना किसी संगठन के लिए सूचना आधार के रूप में कार्य करती है। इसमें संगठन की वृद्धि, नियुक्ति रणनीति, प्रशिक्षण योजना और प्रतिधारण पर डेटा शामिल है। इससे संगठन को भविष्य में अधिक जानकारीपूर्ण निर्णय लेने में मदद मिल सकती है।
12. **समन्वय** : एक सफल मानव संसाधन योजना का एक परिणाम विभिन्न विभागों के बीच समन्वय है। उदाहरण के लिए, सटीक नौकरी विवरण और स्टाफिंग पूर्वानुमान सुनिश्चित करने के लिए विभागों के बीच संचार होना चाहिए।
13. **कॉर्पोरेट सम्पत्ति** : एक मानव संसाधन योजना किसी भी निगम के लिए एक जबरदस्त सम्पत्ति हो सकती है, विशेष रूप से बड़ी कम्पनियों या कई स्थानों और चलती भागों वाली कम्पनियों के लिए।
14. **क्रमिक विकास** : मानव संसाधन रणनीतियाँ अंततः किसी संगठन के लिए क्रमिक विकास का कारण बन सकती हैं, जो टिकाऊ और आदर्श है। अनियंत्रित वृद्धि किसी संगठन पर अनावश्यक दबाव डाल सकती है और वास्तव में लंबे समय में उसे नुकसान पहुंचा सकती है।
15. **परिवर्तन का सामना करना** : संगठनों को स्थानीय और विदेश दोनों ही स्तरों पर पर्यावरण में होने वाले परिवर्तनों के अनुरूप ढलना होगा। एक मानव संसाधन योजना किसी कम्पनी को परिवर्तनों के अनुकूल ढलने में मदद कर सकती है, संभवतः एक कदम आगे रहने में भी।
16. **तीव्र तकनीकी परिवर्तन के साथ समायोजन** : तकनीकी परिवर्तन तीव्र गति से होता है, और संगठनों के लिए इसे बनाए रखना महत्वपूर्ण है। मानव संसाधन योजनाएँ यह सुनिश्चित करने में मदद कर सकती हैं कि आपकी कम्पनी पीछे न रह जाए।

मानव संसाधन नियोजन एचआरएम के समग्र दृष्टिकोण का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है। एक अच्छी योजना आपके संगठन को टर्नओवर और भविष्य की स्टाफिंग जरूरतों का अनुमान लगाने, बदलाव के अनुकूल ढलने और अन्य चीजों के अलावा बढ़ने की अनुमति देती है। मानव संसाधन के प्रति अपने दृष्टिकोण को सीमित करना अल्पावधि में काम कर सकता है, लेकिन सच्चे और प्रबंधनीय विकास के लिए एक ठोस मानव संसाधन योजना आवश्यक है। यदि आपके संगठन के पास अभी तक कोई योजना नहीं है, तो आज ही एक योजना बनाने पर विचार करें।

6.4 मानव संसाधन योजना के परोक्ष लाभ

मानव संसाधन नियोजन या जनशक्ति नियोजन निम्नलिखित कारणों से सभी संगठनों के लिए आवश्यक है।

1. संगठन की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए। संगठन में कार्य करने के लिए प्रत्येक संगठन को वांछित कौशल, ज्ञान और अनुभव वाले कर्मियों की आवश्यकता होती है। संगठन की इस मानव संसाधन आवश्यकता को उचित मानव संसाधन नियोजन के माध्यम से प्रभावी ढंग से पूरा किया जा सकता है। यह इसकी जरूरतों को पूरा करने के लिए आवश्यक कर्मियों की संख्या के साथ-साथ कर्मियों के प्रकार को परिभाषित करने में मदद करता है। यह आवश्यकता पड़ने पर वांछित मानव संसाधनों का भंडार सुनिश्चित करता है।
2. असुरक्षा और परिवर्तन का प्रतिसंतुलन। संगठन में मानव और गैर-मानवीय संसाधनों का उचित उपयोग होना चाहिए। कभी-कभी संगठन के पास पर्याप्त गैर-मानवीय संसाधन हो सकते हैं जैसे मशीनें, सामग्री और पैसा लेकिन अपर्याप्त मानव संसाधन के परिणामस्वरूप विनिर्माण प्रक्रियाधुत्पादन शुरू नहीं किया जा सकता है। मानव संसाधन नियोजन जहाँ तक संभव हो अनिश्चितताओं और परिवर्तनों को दूर करने में मदद करता है और सही समय पर और सही स्थान पर सही प्रकार के मानव संसाधनों की उपलब्धता सुनिश्चित करने में सक्षम बनाता है।
3. यह श्रम असंतुलन को रोकने में मदद करता है। मानव संसाधन नियोजन संगठन में जनशक्ति की कमी

औरध्या अधिशेष का अनुमान लगाने में मदद करता है। जनशक्ति की कमी के साथ-साथ जनशक्ति की अधिकता संगठन के लिए अच्छी नहीं है। यह संगठन के लिए बहुत महंगा साबित होता है। मानव संसाधनों की कमी की स्थिति में संगठन के भौतिक संसाधनों का समुचित उपयोग नहीं हो पाता है। मानव संसाधनों के अधिशेष के मामले में, इस संसाधन का उपयोग कम हो सकता है यह कमी और अधिशेष कर्मचारियों की समस्या को बहुत आराम से संतुलित करने में मदद करता है। मानव संसाधन नियोजन इस असंतुलन को असहनीय और महंगा होने से पहले ठीक करने में मदद करता है।

4. संगठन की मानव संसाधन आवश्यकताओं को सही आकार देना। किसी मौजूदा संगठन में, संगठन को सही आकार देने की निरंतर आवश्यकता होती है। संगठन में, कुछ पद कर्मचारियों की सेवानिवृत्ति, दुर्घटना, इस्तीफे, पदोन्नति या मृत्यु के परिणामस्वरूप रिक्त हो सकते हैं। परिणामस्वरूप, लोगों को प्रतिस्थापित करने की निरंतर आवश्यकता होती है। मानव संसाधन नियोजन संगठन की भविष्य की आवश्यकताओं का अनुमान लगाता है और यह सुनिश्चित करने में मदद करता है कि मानव संसाधन सही प्रकार, सही संख्या, सही समय और सही स्थान पर हों।
5. संगठन के विस्तार और विविधीकरण की जरूरतों को पूरा करने के लिए। यह विस्तार, विविधीकरण और आधुनिकीकरण के संबंध में संगठन की भविष्य की योजनाओं को क्रियान्वित करने में मदद करता है। मानव संसाधन नियोजन के माध्यम से यह सुनिश्चित किया जाता है कि संगठन की इन जरूरतों को पूरा करने के लिए आवश्यकता पड़ने पर सही संख्या में और सही प्रकार के कर्मचारी उपलब्ध हों। यह सुनिश्चित करता है कि चुनौतीपूर्ण कार्य आवश्यकताओं को संभालने के लिए वांछित कौशल और ज्ञान वाले लोग उपलब्ध हैं।
6. कर्मचारियों का प्रशिक्षण और विकास। संगठन की बदलती आवश्यकताओं के परिणामस्वरूप कर्मचारियों के प्रशिक्षण और विकास की निरंतर आवश्यकता है। यह प्रशिक्षण और विकास आदि के माध्यम से कर्मचारियों की उन्नति और विकास की गुंजाइश प्रदान करता है। इस प्रकार, यह उच्च कुशल कर्मचारियों के संगठन की भविष्य की जरूरतों को पूरा करने में मदद करता है।

1.5 मानव संसाधन योजना हेतु उठाए जाने वाले मुख्य कदम

मानव संसाधन कार्य में कई पहलू शामिल होते हैं, भर्ती से लेकर नियुक्ति, प्रशिक्षण और विकास और परिवर्तन से निपटना, यह सुनिश्चित करने के लिए महत्वपूर्ण कदम हैं कि हर चीज को प्रभावी ढंग से संबोधित किया जाए।

1. मानव संसाधन क्षमता का आकलन। मानव संसाधन नियोजन में पहला कदम किसी संगठन की वर्तमान स्टाफिंग आवश्यकताओं का निर्धारण करना है। यह मानव संसाधन प्रबंधन में एक महत्वपूर्ण कदम है। नए कर्मचारियों को नियुक्त करने या पूरी तरह से नई स्थिति या भूमिका बनाने के लिए कदम उठाने से पहले, किसी संगठन के लिए उनके पास पहले से मौजूद प्रतिभा का आकलन करना महत्वपूर्ण है। मानव संसाधन विभाग को कई तरीकों से जनशक्ति क्षमता निर्धारित करने में सक्षम होना चाहिए, जैसे कि पिछले प्रदर्शन समीक्षाओं को देखना और कर्मचारियों से प्रतिक्रिया प्राप्त करना।
2. मानव संसाधन आवश्यकताओं का निर्धारण। यह सुनिश्चित करना मानव संसाधन विभाग का लक्ष्य है कि संगठन की सभी जनशक्ति आवश्यकताओं को संबोधित किया जाए, जिसका अर्थ है कि सभी नौकरी की रिक्तियां भरी जाएं, संगठनात्मक आवश्यकता के अनुसार नई भूमिकाएं बनाई जाएं, और वर्तमान स्टाफिंग दिन-प्रतिदिन के उत्पादन को पूरा करने के लिए पर्याप्त है। इनके अलावा, एचआर टीम को अगले कुछ महीनों या वर्षों में जनशक्ति आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाने की भी आवश्यकता है। उन्हें यह तय करना होगा कि क्या अधिक लोगों को काम पर रखने की जरूरत है या मौजूदा कर्मचारियों के साथ ही काम करने की जरूरत है, लेकिन प्रशिक्षण और विकास के माध्यम से उनके कौशल और उत्पादकता में सुधार किया जाए। संगठन की आपूर्ति और जनशक्ति की मांग के प्रबंधन पर अधिक ध्यान दिया जाना चाहिए। इसके अंतर्गत योजना चरण के दौरान दो चीजें की जानी हैं। आपूर्ति पूर्वानुमान और मांग पूर्वानुमान। आपूर्ति पूर्वानुमान में संगठन की जनशक्ति आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए उपलब्ध संसाधनों का निर्धारण करना शामिल है। ऐसा करने के लिए, एक कौशल सूची बनानी होगी। इस प्रक्रिया में यह जानना शामिल है कि कर्मचारियों में से कौन काम करने में सक्षम है। एचआर टीम को संभावित

नियुक्तियों जैसे बाहरी कारकों पर भी ध्यान देने की जरूरत है। मांग का पूर्वानुमान भविष्य में मानव संसाधन की जरूरतों को निर्धारित कर रहा है। इस प्रक्रिया में, दो चीजों का पता लगाना होगा : नियुक्त किए जाने वाले कर्मचारियों की संख्या और भूमिकाओं को भरने के लिए आवश्यक प्रतिभा की क्षमता।

3. समग्र कॉर्पोरेट रणनीति के साथ मानव संसाधन योजनाओं को एकीकृत करना। वर्तमान मानव संसाधन क्षमता का आकलन करने के बाद, नेताओं और हितधारकों से लाभ प्राप्त करने के लिए संगठन की समग्र रणनीति के साथ योजना को शामिल करने का समय आ गया है। यह पता लगाने के लिए रणनीतिक योजना बनाई जाती है कि कम्पनी व्यवसाय में क्यों है और उसके दीर्घकालिक लक्ष्य क्या हैं। क्योंकि मानव संसाधन हर चीज का हिस्सा है : उत्पाद विकास से लेकर उत्पादन, विपणन इत्यादि तक, इसे एक व्यावसायिक संगठन की सबसे बड़ी सम्पत्ति माना जाता है। यदि कम्पनी अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए सही प्रतिभाओं को काम पर नहीं रखती है, तो रणनीतिक योजना विफल हो जाएगी।
4. आपूर्ति और मांग के पूर्वानुमानों को पूरा करने के लिए एक रणनीति बनाना। संगठन की स्टाफिंग आवश्यकताओं को निर्धारित करने के बाद, एचआर टीम को जनशक्ति प्राप्त करने, बनाए रखने या मजबूत करने के लिए एक रणनीति विकसित करने की आवश्यकता है। कई चीजों की पहचान करनी होगी, जैसे भर्ती का कार्यक्रम, यह कैसे होनी चाहिए, प्रभारी कौन होगा और नए लोगों को कैसे शामिल किया जाएगा।
5. भर्ती और चयन के लिए दिशानिर्देश बनाना। प्रतिभा का विकास भर्ती से शुरू होता है। इसमें विभिन्न प्लेटफार्मों, जैसे कम्पनी साइट, प्रतिभा या नेटवर्किंग वेबसाइट आदि पर नौकरी पोस्ट करना शामिल है। योग्य आवेदकों को इकट्ठा करने के बाद, चयन प्रक्रिया होती है।

1.6 मानव संसाधन योजना के लिए आवश्यक उपकरण

जब सही उपकरण और तकनीकों का उपयोग किया जाता है तो मानव संसाधन गतिविधियों को व्यवस्थित करना आसान होता है।

1. एचआर एनालिटिक्स। कार्यबल प्रबंधन में प्रमुख निर्णय लेना शामिल है, जो डेटा एनालिटिक्स की मदद से बेहतर ढंग से किया जाता है। बजट और मानव संसाधन क्षमता पूर्वानुमान जैसी चीजों में रुझान और कार्यबल इतिहास का अध्ययन शामिल है। टीम के लिए लागत की गणना करने और प्रतिभा विकास, प्रतिभा अधिग्रहण, और कार्यबल जोखिम और अंतराल (कौशल की कमी और टर्नओवर दर) जैसे कार्यबल प्रबंधन के लिए प्रक्रियाएं बनाने के लिए एचआर एनालिटिक्स में अंतर्दृष्टि महत्वपूर्ण है।
2. कर्मचारी डेटाबेस। मानव संसाधन नियोजन को सुविधाजनक बनाने के लिए कार्यबल प्रोफाइल बनानी होगी। प्रोफाइल में कर्मचारियों, टर्नओवर और भर्ती, आंतरिक प्रभाव (ऐसी चीजें जो बजट में कटौती, व्यावसायिक लक्ष्य या दिशा में बदलाव, बाजार दबाव आदि जैसी व्यावसायिक प्रक्रियाओं को प्रभावित कर सकती हैं), वर्तमान दक्षताओं और प्रतिस्पर्धी विश्लेषण पर डेटा शामिल होना चाहिए।
3. संगठनात्मक चार्ट और जिम्मेदारी असाइनमेंट मैट्रिक्स। संगठनात्मक चार्ट मानव संसाधन विभाग के लिए किसी परियोजना में कर्मचारियों की भर्ती करना और महत्वपूर्ण कदम निर्धारित करना आसान बनाते हैं जैसे कि कर्मचारियों को कैसे प्रशिक्षित किया जाएगा और उन्हें परियोजना को कब पूरा करना चाहिए, जबकि रैम का उपयोग कार्य पैकेज और कम्पनी के भीतर विभिन्न भूमिकाओं का वर्णन करने के लिए किया जाता है। मानव संसाधन नियोजन एक आवश्यक प्रक्रिया है जो कार्यबल प्रबंधन के सभी पहलुओं को शामिल करती है। हालाँकि यह हमेशा एक आवश्यकता नहीं होती है, मानव संसाधन योजना से किसी व्यवसाय को कई लाभ होते हैं। यह किसी कम्पनी को अपनी जनशक्ति की जरूरतों को पूरा करने में मदद करता है, यह सुनिश्चित करता है कि सही लोगों को काम पर रखा जाए।

1.7 मानव संसाधन नियोजन की पद्धति

मानव संसाधन नियोजन पद्धति किसी संगठन के भीतर मानव पूंजी को प्रबंधित और अनुकूलित करने के लिए उपयोग की जाने वाली तकनीकों, दृष्टिकोण और रूपरेखाओं के सेट को संदर्भित करती है। एक आदर्श

मानव संसाधन पद्धति की योजना बनाने के लिए जिन आवश्यक कदमों का पालन किया जाना चाहिए उनमें शामिल हैं।

1. कार्यबल का विश्लेषण के अंतर्गत वर्तमान कार्यबल का आकार, संरचना और कौशल निर्धारित करने के लिए उसका आकलन करना शामिल है।
2. मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य विश्लेषण के परिणामों के आधार पर, भविष्य की कार्यबल आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए मानव संसाधन उद्देश्यों को निर्धारित किया जाना चाहिए।
3. एक कार्य योजना विकसित करने हेतु मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्यों (जैसा कि ऊपर निर्णय लिया गया है) को प्राप्त करने के लिए एक कार्य योजना का निर्धारण किया जाना चाहिए :
4. कार्य योजना को क्रियान्वित करना और प्रगति की निगरानी किया जाना चाहिए : इसमें समग्र विकास और सफलता सुनिश्चित करने के लिए आवश्यकतानुसार समायोजन करना भी शामिल है।
5. कार्य योजना लागू होने के बाद परिणामों का मूल्यांकन किया जाना चाहिए जिससे कि यह जानकारी प्राप्त हो सके की उद्देश्य प्राप्त हो गए हैं अथवा नहीं :

1.8 सार संक्षेप

अंततः ये कहा जा सकता है कि, मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया मात्रा के साथ-साथ गुणवत्ता के संदर्भ में किसी संगठन की वर्तमान और भविष्य की कर्मियों की जरूरतों का आकलन करने में महत्वपूर्ण है। यह एक मौलिक प्रक्रिया है जो मानव संसाधन गतिविधियों को सीधे संगठनात्मक योजनाओं और उद्देश्यों से जोड़ती है। इसके अलावा, यह प्रक्रिया संगठनों को बाहरी और आंतरिक विभिन्न कारकों के लिए तैयार करके विभिन्न चुनौतियों से बचाती है जो इसकी गतिविधियों को प्रभावित कर सकते हैं। इस प्रकार इसे गंभीरता से लिया जाना चाहिए क्योंकि यह किसी संगठन के उद्देश्यों और लक्ष्यों के सफल कार्यान्वयन और उपलब्धि को निर्धारित करता है

1.9 परिभाषिक शब्दावली

1. मानव संसाधन नियोजन। यह किसी संगठन की सबसे मूल्यवान सम्पत्ति-गुणवत्ता वाले कर्मचारियों का इष्टतम उपयोग प्राप्त करने के लिए व्यवस्थित योजना की निरंतर प्रक्रिया है।
2. एचआर एनालिटिक्स। यह किसी संगठन के कार्यबल के प्रदर्शन को बेहतर बनाने के लिए मानव संसाधन (एचआर) डेटा एकत्र करने और उसका विश्लेषण करने की प्रक्रिया है।

1.10 अभ्यास प्रश्न लघु

लघु प्रश्न

1. मानव संसाधन नियोजन की संक्षिप्त व्याख्या कीजिये।

.....
.....
.....

2. संगठनात्मक चार्ट और जिम्मेदारी असाइनमेंट मैट्रिक्स से आप क्या समझते हैं।

.....
.....

विस्तृत प्रश्न

- 1 . मानव संसाधन नियोजन के प्रत्यक्ष एवं परोक्ष लाभों का विस्तृत वर्णन कीजिये।

.....

.....
.....
.....
2. मानव संसाधन नियोजन हेतु प्रयोग किये जाने वाले उपकरण एवं पद्धति की व्याख्या कीजिये।
.....
.....
.....

1.11 संदर्भ सूची

1. एंथोनी, विलियम पी. (1993)। 'रणनीतिक मानव संसाधन प्रबंधन', ड्राइडन प्रेस, न्यूयॉर्क।
2. आर्मस्ट्रांग, माइकल (1988)। 'कार्मिक प्रबंधन अभ्यास की एक पुस्तिका', प्रेंटिस हॉल, न्यू जर्सी।
3. एंथोनी, विलियम पी. (1993)। 'रणनीतिक मानव संसाधन प्रबंधन', ड्राइडन प्रेस, पी. 179, न्यूयॉर्क। ओहनासन, पी. (2009)। बदलते संगठनात्मक संदर्भों में एचआरएम।
4. डी. जी. कोलिंग्स और जी. वुड (1982) में, मानव संसाधन प्रबंधन। एक महत्वपूर्ण दृष्टिकोण (पीपी। 19–37)। लंदन। : टलेज।
5. बीच, डेल एस. (1980)। 'कार्मिक-कार्यस्थल पर लोगों का प्रबंधन', मैकमिलन, न्यूयॉर्क।
6. जॉर्ज बोहलैंडर (2002)। 'मानव संसाधन का प्रबंधन', थेरसन, पी. 24।
7. जॉनसन, पी। (2009)। बदलते संगठनात्मक संदर्भों में एचआरएम। डी. जी. कोलिंग्स एंड जी. वुड (ईडीएस) में, मानव संसाधन प्रबंधन। एक महत्वपूर्ण दृष्टिकोण (पीपी। 19–37)। लंदन। : टलेज।
8. जाफरी, ए. मेलो (2003)। 'रणनीतिक मानव संसाधन प्रबंधन', थॉमसन।
9. आर्मस्ट्रांग, माइकल (2006)। 'मानव पूंजी प्रबंधन'। मानव संसाधन प्रबंधन अभ्यास की एक पुस्तिका। आंधी आभासी संदर्भ पुस्तकालय। कोगन पेज पब्लिशर्स। पी। 29. आईएसबीएन 978 0749446314
10. रोथवेल, विलियम जे. (1988)। 'मानव संसाधन योजना और प्रबंधन', प्रेंटिस हॉल, न्यू जर्सी।
11. शूलर रान्डेल एस. (1981)। 'कार्मिक और मानव संसाधन प्रबंधन', वेस्ट प्रकाशन। न्यूयॉर्क।
12. ई मैकगॉघी, (2018) 'एक मानव एक संसाधन नहीं है' सेंटर फॉर बिजनेस रिसर्च, यूनिवर्सिटी ऑफ कैम्ब्रिज वर्किंग पेपर 497
13. वेर्थर, विलियम बी. और कीथ डेविस (1993)। 'मानव संसाधन और कार्मिक प्रबंधन', मैकग्रा-हिल, न्यूयॉर्क।

इकाई-7 मानव संसाधन नियोजन में बाधाएं

इकाई की रूपरेखा

- 7.0 उद्देश्य
- 7.1 परिचय
- 7.2 मानव संसाधन नियोजन की अवधारणा
- 7.3 मानव संसाधन योजना का अर्थ और प्रकृति
- 7.4 मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य
- 7.5 प्रभावी मानव संसाधन नियोजन के लिए आवश्यक तथ्य
- 7.6 मानव संसाधन योजना के चरण
- 7.7 मानव संसाधन नियोजन की बाधाएं या सीमाएं
- 7.8 मानव संसाधन नियोजन की बाधाओं को दूर करने के उपाय
- 7.9 मानव संसाधन योजना का महत्व
- 7.10 सार संक्षेप
- 7.11 परिभाषिक शब्दावली
- 7.12 अभ्यास प्रश्न लघु विवरण
- 7.13 संदर्भ ग्रंथ सूची

7.0 उद्देश्य

मानव संसाधन प्रबंधन किसी भी प्रतिष्ठान की एक महत्वपूर्ण इकाई होती है संस्थान का सुसंचालन एवं प्रगति मानव संसाधन इकाई की कुशलता पर ही निर्भर होती है। अतः संस्थान के प्रबंधन के लिए ये अवश्य हो जाता है कि संस्थागत प्रक्रिया में आने वाली बाधाओं को ना केवल रोका जाए वरन उनके उत्पन्न होने की परिस्थितियों को ही ना विकसित होने दिया जाए। इस उद्देश्य की प्राप्ति हेतु विद्यार्थियों को प्रस्तुत इकाई के माध्यम से मानव संसाधन प्रबंधन में आने वाली बाधाओं से अवगत किया जाना है जिससे विद्यार्थी अपने रोजगार के दौरान अपने संस्थान में अपनी क्षमता का पूर्ण रूप से प्रयोग कर सकें तथा संस्थान में मानव संसाधन प्रबंधन से जुड़ी संभावित समस्याओं का समाधान करने में सक्षम हो सकें।

7.1 परिचय

मानव संसाधन नियोजन संस्थान की आवश्यकताओं के संदर्भ में मानव संसाधनों की भविष्य की जरूरतों को निर्धारित करता है। तकनीकी, राजनीतिक, सामाजिक-सांस्कृतिक और आर्थिक ताकतों जैसे बाहरी पर्यावरणीय कारकों से जुड़े परिवर्तन से निपटने के लिए मानव संसाधन नियोजन महत्वपूर्ण भूमिका अदा करता है। इसका एक अन्य उद्देश्य रोजगार की रिक्तियों को भरने के लिए सबसे उपयुक्त कर्मियों की भर्ती और चयन करना है। मानव संसाधन नियोजन, मानव संसाधनों के अधिशेषधकी का पता लगाने में मदद करता है। यह विभिन्न प्रशिक्षण और विकास अभियानों के माध्यम से कर्मचारियों के विकास में सहायक है ताकि कर्मचारियों को कार्य को कुशलतापूर्वक और प्रभावी ढंग से करने के लिए आवश्यक कौशल और क्षमता प्रदान की जा सके। यह उत्पादन की समग्र लागत को कम करने के लिए मानव संसाधनों के इष्टतम उपयोग पर केंद्रित है। मानव संसाधन नियोजन का एक और महत्व यह है कि यह मानव संसाधनों की मांग और आपूर्ति के बीच संतुलन बनाकर श्रम लागत को काफी हद तक कम कर देता है। एक प्रभावी मानव संसाधन योजना कर्मचारी को पदोन्नति, वेतन में वृद्धि और अन्य अनुशंगी लाभों के माध्यम से कई लाभ प्रदान करती है। इससे कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है। यह मौजूदा कार्यबल में कमियों का पता लगाने और सुधारात्मक प्रशिक्षण प्रदान करने में उपयोगी होता है। मानव संसाधन

नियोजन का एक अन्य महत्व स्वास्थ्य की सुरक्षा है। यह अपने कर्मचारियों के कल्याण, स्वास्थ्य और सुरक्षा प्रदान करता है, जिससे लंबे समय में कर्मचारी उत्पादकता में वृद्धि होती है। अतः आवश्यक हो जाता है कि संस्था का मानव संसाधन प्रबंधन प्रक्रिया में आने वाली बाधाओं का भली भांति अध्ययन किया जाए तथा उन्हें उत्पन्न होने से रोका जा सके।

7.2 मानव संसाधन नियोजन की अवधारणा

मानव संसाधन किसी भी संगठन की सबसे महत्वपूर्ण सम्पत्ति हैं। संगठन की सफलता या विफलता, वृद्धि और विकास मानव संसाधनों पर निर्भर करता है। इसलिए संगठन को संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने और पूरा करने के लिए जानकारी, कुशल, प्रशिक्षित, प्रतिभाशाली और संभावित मानव संसाधन प्राप्त करने चाहिए। इनके अधिग्रहण में काफी सावधानी बरतनी पड़ती है। मानव संसाधन नियोजन समग्र संगठनात्मक उद्देश्यों के आलोक में मानव संसाधन प्रबंधन को इस संबंध में आवश्यक दिशा प्रदान करता है। संगठनात्मक उद्देश्य मानव संसाधनों की आवश्यक संख्या, प्रकार एवं प्रकार का निर्धारण करते हैं और उनके अधिग्रहण के लिए मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया शुरू होती है। मानव संसाधन नियोजन संगठनात्मक योजनाओं और मानव संसाधन प्रबंधन के बीच अंतर को पाटता है। यह संगठन के मानव संसाधनों की दिशा और संरचना का एक सचेत निर्धारण है। मानव संसाधन नियोजन आवश्यक आधारभूत कार्य प्रदान करता है और संगठन में विभिन्न पदों को भरने के लिए जनशक्ति खरीद के लिए तैयार मंच तैयार करता है : मानव संसाधन नियोजन संगठन की मानव संसाधन नीति के अनुरूप होना चाहिए। मानव संसाधन सबसे मूल्यवान बौद्धिक सम्पदा हैं इसलिए उनकी योजना सावधानीपूर्वक बनाई जानी चाहिए। संगठन लोगों की उपेक्षा करते थे क्योंकि वे अन्य संसाधनों की तरह उन पर स्वामित्व स्थापित नहीं कर सकते थे। अब यह महसूस किया गया है कि मानव संसाधनों की उपेक्षा संगठन को भारी पड़ सकती है। मानव संसाधन नियोजन एक मार्ग का पता लगाने, मानव संसाधन प्राप्त करने का रास्ता खोजने में मदद करता है।

7.3 मानव संसाधन योजना का अर्थ और प्रकृति

मानव संसाधन नियोजन संगठन की वर्तमान मानव संसाधन स्थिति से प्रत्याशित स्थिति तक की गति को निर्धारित करता है। यह एक ऐसी प्रक्रिया है जो संगठनात्मक उद्देश्यों को पूरा करने के लिए उचित समय पर और उचित स्थानों पर आवश्यक संख्या और प्रकार के लोगों को निर्धारित और आश्वस्त करती है। डेल के. एस. ज़म दनैत मानव संसाधन नियोजन, "यह निर्धारित करने और आश्वस्त करने की एक प्रक्रिया है कि संगठन के पास पर्याप्त संख्या में योग्य व्यक्ति होंगे, जो उचित समय पर उपलब्ध होंगे, जो उत्तम की जरूरतों को पूरा करने वाले कार्य करेंगे और जो शामिल व्यक्तियों को संतुष्टि प्रदान करेंगे।" मानव संसाधन नियोजन उत्तम और व्यक्तियों को लाभ पहुंचाने वाले संगठन में प्रदर्शन करने के लिए सही समय और सही स्थानों पर सही प्रकार और संख्या में लोगों की खोज करने की एक सतत प्रक्रिया है। मानव संसाधन योजना संगठन की समग्र योजना के अनुरूप होनी चाहिए। उचित रूप से कार्यान्वित मानव संसाधन नियोजन से उत्पादकता में सुधार होता है और उत्तम लक्ष्यों को प्राप्त करने में मदद मिलती है। यह श्रम कारोबार को कम करने में भी मदद करता है। मानव संसाधन नियोजन प्रबंधन को सही लोगों को सही स्थिति में और सही समय पर रखने में सक्षम बनाता है। यह तभी संभव है जब मानव संसाधन विभाग को संगठन के कामकाज में अच्छी तरह से एकीकृत किया जाए और उसे अपनी भूमिका निभाने के लिए खुली छूट दी जाए।

मानव संसाधनों की आवश्यकता का पूर्वानुमान सावधानीपूर्वक किया जाना चाहिए और जहां तक संभव हो उन्हें पहले से ही हासिल कर लिया जाना चाहिए। प्रभावी योजना संगठन को सबसे उपयुक्त समय पर उचित कौशल और क्षमताओं वाले सही संख्या और प्रकार के लोगों के साथ सुनिश्चित करती है। मानव संसाधन नियोजन का लक्ष्य लघु, मध्यम या दीर्घकालिक हो सकता है। अल्पकालिक मानव संसाधन नियोजन केवल कर्मियों की भर्ती और चयन पर ध्यान केंद्रित कर सकता है, जबकि मध्यम अवधि के मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य मानव संसाधनों के अधिग्रहण के अलावा उनके प्रशिक्षण और विकास के लिए प्रावधान करना है। दीर्घकालिक मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य व्यापक है, इसलिए यह उनके अधिग्रहण, प्रशिक्षण और विकास, स्वास्थ्य, कल्याण और सुरक्षा, वेतन, वेतन, बोनस और अन्य अनुशंगी लाभों का निर्धारण, मानव संसाधन सूचना प्रणाली को बनाए रखने, प्रदर्शन मूल्यांकन, कैरियर योजना पर ध्यान केंद्रित करता है। , तनाव परामर्श का प्रबंधन करना आदि।

मानव संसाधन विकास के लिए दीर्घकालिक योजना की आवश्यकता होती है। यह संगठन के विकास और प्रगति को सुनिश्चित करेगा। प्रत्येक संगठन को विकास के विभिन्न चरणों से गुजरना पड़ता है। संगठन द्वारा अपनाई गई मानव संसाधन योजना विभिन्न चरणों के अनुसार भिन्न-भिन्न होती है। संगठन की प्रारंभिक अवस्था के दौरान मानव संसाधन नियोजन संगठन की आवश्यकताओं के अनुसार होता है। इस चरण के दौरान सरकार विभिन्न रियायतें भी प्रदान करती है जैसे कर अवकाश, कम दर पर बिजली आदि। इसका उद्देश्य उत्तम को बढ़ने देना है। बढ़ते संगठन में मानव संसाधन नियोजन मानव संसाधनों की आशा करने और उनके विकास की परवाह करने का एक नया आयाम प्राप्त करता है। पूर्ण रूप से विकसित और स्थापित संगठन दीर्घकालिक मानव संसाधन योजना को अपनाता है वर्तमान मानव संसाधनों और उनकी क्षमताओं का जायजा लिया जाता है, प्रदर्शन का मूल्यांकन किया जाता है। संगठन मानव संसाधन की जानकारी को एक कम्प्यूटर सॉफ्टवेयर में विकसित और रख सकता है और इसे सभी लाइन और मानव संसाधन प्रबंधकों को उपलब्ध करा सकता है

7.4 मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य

मानव संसाधन नियोजन (एचआरपी) किसी संगठन की सबसे मूल्यवान सम्पत्ति-गुणवत्ता वाले कर्मचारियों का इष्टतम उपयोग प्राप्त करने के लिए व्यवस्थित योजना की निरंतर प्रक्रिया है। मानव संसाधन नियोजन जनशक्ति की कमी या अधिशेष से बचते हुए कर्मचारियों और नौकरियों के बीच सबसे अच्छा फिट सुनिश्चित करता है। एचआरपी के अंतर्गत उनमें वर्तमान श्रम आपूर्ति का विश्लेषण करना, श्रम मांग का पूर्वानुमान लगाना, आपूर्ति के साथ अनुमानित श्रम मांग को संतुलित करना और संगठनात्मक लक्ष्यों का समर्थन करना शामिल है। एचआरपी किसी भी व्यवसाय के लिए एक महत्वपूर्ण निवेश है क्योंकि यह कम्पनियों को उत्पादक और लाभदायक दोनों बने रहने की अनुमति देता है। इसके उद्देश्य निम्नलिखित हैं –

- (1) यह मानव संसाधनों के वर्तमान स्टॉक का इष्टतम उपयोग सुनिश्चित करता है।
- (2) यह कर्मचारियों और संगठन के सामूहिक प्रयासों के माध्यम से व्यक्तिगत और संगठनात्मक आकांक्षाओं को पूरा करने में मदद करता है।
- (3) यह समग्र उद्देश्यों को पूरा करने के लिए संगठन के भविष्य के कौशल का मूल्यांकन करता है।
- (4) यह मानव संसाधनों के उचित आवंटन को पूरा करने में मदद करता है।
- (5) संगठन की स्थानांतरण एवं प्रचार नीतियों का प्रभावी ढंग से निर्माण करना।
- (6) संगठनात्मक ढांचे में बदलाव से निपटना।
- (7) मानव संसाधन की लागत पर नियंत्रण।
- (8) सेवानिवृत्त होने वाले, मरने वाले, संगठन छोड़ने वाले कर्मचारियों को प्रतिस्थापित करना। अतः कार्यबल में निरंतरता बनी रहती है।
- (9) विभिन्न श्रेणियों के कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम डिजाइन करना।
- (10) संगठन में विभिन्न नौकरियों के लिए योग्यताएँ निर्धारित करता है।

7.5 प्रभावी मानव संसाधन नियोजन के लिए आवश्यक तथ्य

- (1) संगठन योजनाओं के साथ एचआरपी का एकीकरण। उद्देश्यों या लक्ष्यों को पूरा करने के लिए संगठन उत्पादन, वित्त, बिक्री और विपणन, लाभ के संबंध में योजना बनाता है और नीतियां तैयार करता है। एचआरपी को संगठन की समग्र व्यावसायिक योजना के साथ एकीकृत किया जाना चाहिए। संगठन के प्रत्येक कार्य में मानव संसाधन की आवश्यकता को पर्याप्त रूप से नियोजित किया जाना चाहिए।
- (2) शीर्ष प्रबंधन से समर्थन। शीर्ष प्रबंधन के पूर्ण समर्थन के बिना मानव संसाधन नियोजन असंभव है। मानव संसाधन प्रबंधक के पास कर्मचारी अधिकार होता है। वह सलाह दे सकते हैं लेकिन क्रियान्वयन शीर्ष प्रबंधन पर निर्भर है।
- (3) पूर्ण विकसित मानव संसाधन विभाग का अस्तित्व। एक पूर्णतः विकसित मानव संसाधन विभाग होना

चाहिए जो संगठन के मानव संसाधनों के अधिग्रहण और विकास का ध्यान रखे।

- (4) मानव संसाधन नीतियों का निर्माण। पदोन्नति, स्थानांतरण, प्रशिक्षण, मुआवजा और अन्य लाभों के संबंध में नीतियां प्रभावी मानव संसाधन नियोजन की पूर्वापेक्षाएँ हैं। उनकी उचित देखभाल की जानी चाहिए।

7.6 मानव संसाधन योजना के चरण

मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया में चार सामान्य, व्यापक चरण शामिल हैं। अंतिम लक्ष्य तक पहुंचने के लिए प्रत्येक कदम को क्रम में उठाए जाने की आवश्यकता है, जो एक ऐसी रणनीति विकसित करना है जो कम्पनी को कम्पनी की जरूरतों को पूरा करने के लिए पर्याप्त योग्य कर्मचारियों को सफलतापूर्वक ढूँढने और बनाए रखने में सक्षम बनाती है।

1. **श्रम आपूर्ति का विश्लेषण :** मानव संसाधन नियोजन का पहला चरण कम्पनी की वर्तमान मानव संसाधन आपूर्ति की पहचान करना है। इस चरण में, मानव संसाधन विभाग कर्मचारियों की संख्या, उनके कौशल, योग्यता, पद, लाभ और प्रदर्शन स्तर के आधार पर संगठन की ताकत का अध्ययन करता है।
2. **श्रम की मांग का पूर्वानुमान लगाना :** दूसरे चरण में कम्पनी को अपने कार्यबल के भविष्य की रूपरेखा तैयार करने की आवश्यकता है। यहां, मानव संसाधन विभाग पदोन्नति, सेवानिवृत्ति, छंटनी और स्थानांतरण जैसे कुछ मुद्दों पर विचार कर सकता है : जो किसी कम्पनी की भविष्य की जरूरतों को ध्यान में रखते हैं। मानव संसाधन विभाग श्रम की मांग को प्रभावित करने वाली बाहरी स्थितियों पर भी गौर कर सकता है, जैसे नई तकनीक जो श्रमिकों की आवश्यकता को बढ़ा या घटा सकती है।
3. **आपूर्ति के साथ श्रम की मांग को संतुलित करना :** एचआरपी प्रक्रिया में तीसरा चरण रोजगार मांग का पूर्वानुमान लगाना है। एचआर एक अंतर विश्लेषण बनाता है जो कम्पनी के श्रम की आपूर्ति बनाम भविष्य की मांग को कम करने के लिए विशिष्ट आवश्यकताओं को सामने रखता है। यह विश्लेषण अक्सर प्रश्नों की एक श्रृंखला उत्पन्न करेगा, जैसे –क्या कर्मचारियों को नए कौशल सीखने चाहिए? क्या कम्पनी को अधिक प्रबंधकों की आवश्यकता है? क्या सभी कर्मचारी अपनी वर्तमान भूमिकाओं में अपनी शक्तियों का उपयोग करते हैं?
4. **एक योजना का विकास और कार्यान्वयन :** अंतराल विश्लेषण से प्रश्नों के उत्तर एचआर को यह निर्धारित करने में मदद करते हैं कि कैसे आगे बढ़ना है, जो एचआरपी प्रक्रिया का अंतिम चरण है। एचआर को अब अपनी योजना को कम्पनी के बाकी हिस्सों के साथ एकीकृत करने के लिए व्यावहारिक कदम उठाने चाहिए। विभाग को एक बजट, योजना को लागू करने की क्षमता और उस योजना को क्रियान्वित करने के लिए सभी विभागों के साथ सहयोगात्मक प्रयास की आवश्यकता है।

7.7 मानव संसाधन नियोजन की बाधाएं या सीमाएं

मानव संसाधन नियोजन चुनौतियाँ क्या हैं? उद्योग या आकार की परवाह किए बिना, प्रत्येक संगठन को अपने कार्यबल का प्रबंधन करते समय चुनौतियों का सामना करना पड़ सकता है। जैसे-जैसे व्यवसाय कर्मचारी अनुभव और संस्कृति को बेहतर बनाने पर अधिक ध्यान केंद्रित करते हैं, मानव संसाधन पेशेवरों के सामने आने वाली चुनौतियों की मात्रा और प्रकृति में वृद्धि जारी रहती है। डिजिटल व्यवधान, कार्यस्थल सांस्कृतिक बदलाव, आर्थिक परिवर्तन, राजनीतिक जलवायु परिवर्तन आदि के साथ कई मानव संसाधन चुनौतियाँ उभर सकती हैं। उदाहरण के लिए, वर्ष 2020 ने व्यवसायों के लिए कुशल दूरस्थ कार्यबल बनाने, निपटने और प्रबंधित करने के लिए मानव संसाधन विभागों के लिए एक बड़ी चुनौती सामने रखी है। महामारी के बीच सफलतापूर्वक चलते रहें। मानव संसाधन नियोजन की प्रमुख बाधाएँ या सीमाएँ इस प्रकार हैं

1. **अनिश्चितताएं :** मानव संसाधन प्रबंधन प्रक्रिया के दौरान मौसमी रोजगार, श्रम कारोबार, अनुपस्थिति, तकनीकी परिवर्तन और बाजार में उतार-चढ़ाव अनिश्चितताएं आदि कारकों का ध्यान रखना नितांत आवश्यक होता है।, जो मानव संसाधन नियोजन करते समय हमेशा मौजूद रहती हैं। इन कारकों को नजरअंदाज करने पर संस्थान को अपने आर्थिक और भौतिक संसाधनों की हानी उठानी पड़ती है।
2. **गलत पूर्वानुमान के तरीके :** मानव संसाधन नियोजन में मानव संसाधन की मांग और आपूर्ति का

पूर्वानुमान शामिल है। यह आवश्यक नहीं कि विभिन्न पूर्वानुमान विधियाँ सदैव औचित्यापूर्ण हों : समय और परिस्थिति के अनुसार वे अनुपयोगी हो अथवा उपयोगी हो सकती हैं। यदि समय अंतराल बहुत लंबा होता है, तो अशुद्धि की संभावना अधिक होती है। इसके अलावा, अशुद्धि तब भी बढ़ जाती है जब विभिन्न विभागों या प्रभागों के लिए किए गए पूर्वानुमानों को केवल आलोचनात्मक समीक्षा के बिना एकत्रित किया जाता है और पूरे संगठन के लिए पूर्वानुमान के रूप में लिया जाता है।

3. **शीर्ष प्रबंधन से समर्थन का अभाव :** शीर्ष स्तर के प्रबंधन से समर्थन और प्रतिबद्धता के अभाव में मानव संसाधन विभाग को मानव संसाधन नियोजन में विभिन्न महत्वपूर्ण आदानों जैसे कि भविष्य की विकास योजनाओं, नई तकनीक की शुरुआत आदि के बारे में जानकारी प्राप्त करना मुश्किल होता है, आमतौर पर पूर्ण जानकारी उपलब्ध नहीं होता है। सामान्यतया यह अवधारणा है कि मानव संसाधन नियोजन अनावश्यक और समय लेने वाला है। आकर्षक लाभ और प्रोत्साहन के साथ आवश्यकता के समय कभी भी कार्यबल की व्यवस्था की जा सकती है तो मानव संसाधन नियोजन में क्यों समय नष्ट किया जाए। उन्हें लगता है कि संगठन में कार्यबल में फेरबदल करना एक आसान काम है। इसलिए, प्रभावी मानव संसाधन योजनाओं को विकसित करना हमेशा संभव नहीं होता है।
4. **अपर्याप्त सूचना प्रणाली :** हमारे देश के अधिकांश उद्योगों में 'मानव संसाधन सूचना प्रणाली' पूर्ण रूप से विकसित नहीं हो पाई है, विशेष रूप से कार्मिक विभाग को निम्न दर्जा दिए जाने और मानव संसाधन नियोजन को कम महत्व दिए जाने के कारण इसमें दक्षता की कमी पाई जाती है। इसके अलावा, श्रम बाजार, मानव संसाधनों, स्थानों आदि से संबंधित विश्वसनीय आंकड़े आम तौर पर उपलब्ध नहीं होते हैं। इसलिए, प्रभावी मानव संसाधन योजनाओं को विकसित करना हमेशा संभव नहीं होता है।
5. **दृष्टिकोण संघर्ष :** मानव संसाधन नियोजन तैयार करते समय संगठन को यह विचार करना चाहिए कि संगठन की सुचा। कार्यक्षमता के लिए कितने लोगों और कितने कुशल लोगों की आवश्यकता है। कई मानव संसाधन व्यवसायी कर्मचारी की संख्या पर जोर देते हैं और कई अन्य कर्मचारी की गुणवत्ता पर जोर देते हैं। लेकिन दोनों दृष्टिकोण संगठन के लिए समान रूप से महत्वपूर्ण हैं।
6. **कर्मचारी प्रतिरोध :** कर्मचारी और ट्रेड यूनियन भी मानव संसाधन नियोजन का विरोध करते हैं क्योंकि उन्हें लगता है कि यह उनके कार्यभार को बढ़ाता है और उत्पादकता सौदेबाजी के माध्यम से उन्हें नियंत्रित करता है। उनका यह भी मानना है कि मानव संसाधन नियोजन आम तौर पर आंतरिक जनशक्ति आपूर्ति की अनदेखी करके, ज्यादातर बाहर से जनशक्ति हासिल करने के लिए कार्यक्रम तैयार करता है।
7. **नियोक्ताओं का प्रतिरोध :** कई नियोक्ता मानव संसाधन नियोजन का विरोध करते हैं क्योंकि उन्हें लगता है कि यह जनशक्ति की लागत को बढ़ाता है क्योंकि ट्रेड यूनियन अधिक सुविधाओं के लिए और प्रशिक्षण और विकास सहित लाभों के लिए योजना के आधार पर कर्मचारियों की मांग करते हैं। इसके अलावा, नियोक्ताओं को लगता है कि मानव संसाधन नियोजन अनावश्यक या बेकार है क्योंकि भारत में गंभीर बेरोजगारी की स्थिति के कारण जब भी आवश्यकता होगी उम्मीदवार उपलब्ध होंगे।
8. **समय लेने वाली और उच्च लागत :** मानव संसाधन नियोजन एक समय लेने वाली, जटिल और अत्यधिक लागत-उन्मुख अभ्यास है। इसलिए इसके लागत-लाभ विश्लेषण में विफल होने की आशंका है। यही कारण है कि हमारे देश के अधिकांश संस्थानों में मानव संसाधन विकास नियोजन को अधिक महत्व नहीं दिया जाता है और इस प्रक्रिया को द्वितीयक दर्जे का मानकर प्राथमिकता नहीं दी जाती है :
9. **संचालन प्रबंधकों के बीच भागीदारी और समन्वय की कमी :** कई मामलों में, परिचालन प्रबंधक मानव संसाधन नियोजन के पूरे अभ्यास को संदेह और अविश्वास की दृष्टि से देखते हैं। वे स्वेच्छा से इसमें भाग नहीं लेते हैं और शीर्ष प्रबंधन और मानव संसाधन विभाग के साथ ठीक से समन्वय नहीं करते हैं। मानव संसाधन नियोजन हर संगठन के मानव संसाधन विभाग के प्रमुख कार्यों में से एक है। सफल योजना अन्य सभी मौजूदा विभागों के सहयोग पर निर्भर करती है। मुख्य रूप से संचालन प्रबंधकों का समन्वय और समर्थन मानव संसाधन नियोजन की सफलता में बहुत महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। लेकिन बहुत बार चीजें सही दिशा में नहीं जाती हैं।
10. **मात्रात्मक और गुणात्मक फोकस के बीच असंतुलन :** कुछ संस्थान मानव संसाधन नियोजन को

संख्याओं के एक खेल के रूप में देखते हैं जो संस्था के अंदर और बाहर लोगों के प्रवाह को सुनिश्चित करने के लिए डिजाइन किया गया है, वे विशेष रूप से कैरियर योजना और विकास जैसे मात्रात्मक पहलुओं पर ध्यान केंद्रित करते हैं, जिसमें प्रशिक्षण और पुनः प्रशिक्षण के माध्यम से कौशल के स्तर में वृद्धि, मनोबल में वृद्धि, और प्रेरणा, आदि सम्मिलित रहते हैं :

7.8 मानव संसाधन नियोजन की बाधाओं को दूर करने के उपाय

1. शीर्ष प्रतिभा की भर्ती : एक मजबूत संस्थान के निरंतर विकास के पीछे उसके मानव संसाधन का बहुत बड़ा योगदान होता है। उसकी उन्नति उसके सदस्यों के अथक परिश्रम का परिणाम होती है। एचआर पेशेवरों के बड़े कार्यों में से एक उस मजबूत टीम के निर्माण के लिए जिम्मेदार होती है। उस टीम का निर्माण कैसे किया जाता है, यह उल्लेखनीय मानव संसाधन चुनौतियों में से एक है, जब व्यावसायिक प्रतिस्पर्धी के दौर में कुछ विशेषीकृत क्षेत्रों कर्मचारियों को भरने की आवश्यकता होती है तब कठिनाइयों को जोड़ने के लिए, कई कारकों पर विचार किया जाना चाहिए खासकर, जब स्टाफिंग मानक कार्य प्रदर्शन क्षमताओं से परे हो। उदाहरण के लिए, यह सुनिश्चित करना अत्यंत महत्वपूर्ण है कि आपकी कम्पनी में आयु, लिंग और जाति के मामले में विविध टीम सदस्य शामिल हैं, : इसके अलावा, संज्ञानात्मक रूप से विविध टीम व्यवसाय की लंबी अवधि के लिए अधिक सफलता प्राप्त कर सकती है।

2. सामरिक कार्यबल योजना: मानव संसाधन प्रबंधन टीमों को इन चुनौतियों को शून्य करने में मदद कर सकती है। जैसा कि नेशनल इंस्टीट्यूट ऑफ हेल्थ द्वारा परिभाषित किया गया है, वर्कफोर्स प्लानिंग कार्यबल की आपूर्ति और मांग का विश्लेषण, पूर्वानुमान और योजना बनाने, अंतराल का आकलन करने और लक्षित प्रतिभा प्रबंधन हस्तक्षेपों का निर्धारण करने की प्रक्रिया है ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि एक संगठन के पास सही कौशल के साथ सही लोग हैं। सही समय पर सही जगह : अपने जनादेश और रणनीतिक उद्देश्यों को पूरा करने के लिए। एक रणनीतिक और सफल भर्ती प्रक्रिया प्राप्त करने के लिए, अपनी भर्ती रणनीति में निवेश करें। सोशल मीडिया रणनीति का उपयोग करके हितधारकों को बोर्ड पर लाएं। मजबूत नौकरी विवरण बनाएं और अपनी कम्पनी को एक मजबूत नियुक्ता ब्रांड विकसित करने में सहायता करें।

3. नए कर्मचारियों को ऑनबोर्ड करना : मानव संसाधन पेशेवरों की नौकरी एक बार समाप्त नहीं हो जाती है जब एक संभावित कर्मचारी एक नया कर्मचारी बन जाता है। वास्तव में, काम वास्तव में अभी शुरू हुआ है। एक नए भाड़े के पहले कुछ सप्ताह एक स्थायी प्रभाव बना सकते हैं और जब कर्मचारी जुड़ाव और प्रदर्शन दोनों की बात आती है तो उन्हें सफलता या असफलता के लिए तैयार किया जाता है। महत्वपूर्ण ऑनबोर्डिंग गतिविधियां प्रदर्शन को काफी हद तक बढ़ा सकती हैं। ऐसी स्थिति में व्यावसायिक कार्यकर्त्ता ऑनबोर्डिंग प्रक्रिया के दौरान कर्मचारियों को बेहतर ढंग से अनुकूल बनाने में मदद कर सकते हैं। नियुक्तियों में एक व्यक्ति के रूप में अधिक ध्यान केंद्रित करने का प्रयास नहीं करना चाहिए : अपने पद नाम से इतर वास्तव में नए टीम के सदस्यों को एक दूसरे के साथ घुलने-मिलने दिया जाना चाहिये , और अधिक अनुभवी कर्मचारियों के साथ परिचय को बढ़ावा दिया जाना चाहिए : इसके लिए सभी स्तरों के लिए कार्यालय के भीतर और बाहर बैठकें आयोजित की जानी चाहिए : और एक मेंटरशिप प्रोग्राम शुरू करने पर विचार करना चाहिये जो लम्बे कार्यकाल वाले कर्मचारियों को नए कर्मचारियों से जोड़ कर रख सके :

3. उच्च प्रदर्शन करने वालों को बनाए रखना : एचआर लीडरशिप काउंसिल ने अपने विश्लेषण में पाया कि चार में से एक उच्च क्षमता वाले कर्मचारी अगले वर्ष में अपने संगठन को छोड़ने की योजना बना रहे होते हैं। शीर्ष प्रतिभाओं को खोजने और उन्हें शामिल करने में की गई सारी मेहनत बेकार न जाने दें। समय और धन की हानि तब होती है जब एक अच्छा कर्मचारी स्वेच्छा से किसी संगठन को छोड़ देता है। इसलिए, यह सुनिश्चित करने के लिए सभी टीमों के साथ काम करना चाहिए जिससे कि कर्मचारी कार्य में लगे रहें , मूल्यवान महसूस करें और कम्पनी के भीतर बढ़ने का अवसर देखें।

4. कर्मचारी अनुभव को समृद्ध करने के लिए प्रशिक्षण और विकास रणनीतियों में निवेश : आधारभूत कौशल सेटों को व्यापक बनाने के लिए पूरी कम्पनी के लिए खुले शिक्षण सत्रों की मेजबानी करने पर विचार किया जाना चाहिए : इसके अतिरिक्त, कम्पनी के बाहर के विशेषज्ञों द्वारा दी गई जानकारी, जो विशेष क्षेत्रों में काम करते हैं, प्रशिक्षण और विकास के प्रयासों को बढ़ाने में मदद कर सकते हैं। वास्तव में, 2018 ग्लोबल

लीडरशिप फोरकास्ट, जिसमें 2,488 संगठनों के 25,812 लीडर्स और 2,547 एचआर पेशेवरों के डेटा को एकीकृत किया गया था, ने पाया कि एक औपचारिक मेंटरशिप कल्चर होने से टर्नओवर 20: कम हो जाता है।

4. नेतृत्व परिवर्तन प्रभाव काम करना : अधिकांशतः। ये देखा गया है कि जब नेत्रत्वशील कर्मचारी चले जाते हैं, तो उनके साथ बहुत चला जाता है जैसे प्रभवि आदेश, दिशा, दृष्टि, रणनीति और मनोबल इत्यादि : इस स्थिति में व्यावसायिक लक्ष्य अनौचित्यापूर्ण हो सकते हैं। ऐसे मामलों में, एचआर टीमें कदम बढ़ा सकती हैं और समन्वयक के रूप में कार्य कर सकती हैं जो नेतृत्वविहीन टीमों को एक साथ रखती हैं ,अर्थात जबकि वे सही प्रतिस्थापन खोजने में भी सहायता करती हैं। यह एचआर चुनौती निश्चित रूप से पूरा करना आसान काम नहीं होता है। इसके अंतर्गत संभवतः एक ऐसी टीम में कदम रखना होता है जिसके बारे में पूरी जानकारी उपलब्ध नहीं होती है। मानव संसाधन नियोजन नेत्रत्व को नहीं बदलता है लेकिन यह सकारात्मकता को प्रोत्साहित कर सकते हैं और उन व्यक्तियों को आश्वस्त कर सकते हैं जो अपने प्रबंधक के बिना असुरक्षित हो सकते हैं। टीम में व्यक्तियों के साथ नियमित चेकइन सेट करें, कम्पनी के लक्ष्यों का संदर्भ दें और पिछले कैरियर मैपिंग उद्देश्यों को ट्रैक पर रखने में मदद करें। यदि लंबे समय तक नेतृत्व की स्थिति खाली रही है तो आप मनोबल बढ़ाने के लिए एक टीम कार्यक्रम आयोजित करने पर भी विचार कर सकते हैं।

7.9 मानव संसाधन योजना का महत्व

मानव संसाधन नियोजन कुल संगठनात्मक नियोजन में उपप्रणाली है। संगठनात्मक योजना में प्रबंधकीय गतिविधियाँ शामिल होती हैं जो भविष्य के लिए कम्पनी के उद्देश्य निर्धारित करती हैं और उन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए उचित साधन निर्धारित करती हैं। मानव संसाधन नियोजन के महत्व निम्नलिखित हैं।

1. भविष्य की कार्मिक आवश्यकताएँ
2. रणनीतिक योजना का हिस्सा
3. अत्यधिक प्रतिभाषाली कार्मिकों का निर्माण
4. अंतर्राष्ट्रीय रणनीतियाँ
5. कार्मिक कार्यों के लिए फाउंडेशन
6. मानव संसाधन में निवेश बढ़ाना
7. परिवर्तन का विरोध
8. लाइन और स्टाफ प्रबंधकों के दृष्टिकोण को एकजुट करना
9. उत्तराधिकार की योजना बना
10. अन्य लाभ

1. भविष्य की कार्मिक आवश्यकताएँ : मानव संसाधन नियोजन महत्वपूर्ण है क्योंकि यह संगठन की भविष्य की कार्मिक आवश्यकताओं को निर्धारित करने में मदद करता है। यदि कोई संगठन कर्मचारियों की संख्या में अधिशेष या कमी की समस्या का सामना कर रहा है, तो यह प्रभावी मानव संसाधन योजना की अनुपस्थिति का परिणाम है। सभी सार्वजनिक क्षेत्र के उद्यम अब खुद को जरूरत से ज्यादा स्टाफ वाला पाते हैं क्योंकि उनके पास कर्मियों की आवश्यकताओं के लिए कभी कोई योजना नहीं थी और 1980 के दशक के अंत तक वे भर्ती की प्रक्रिया में लगे रहे। अतिरिक्त कर्मचारियों की समस्या इतनी प्रमुख समस्या बन गई है कि कई निजी क्षेत्र की इकाइयाँ वीआरएस की “स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति योजना” का सहारा ले रही हैं। श्रमिक समस्या की अधिकता तब होती यदि संगठन में अच्छी एचआरपी प्रणाली होती। एक प्रभावी मानव संसाधन योजना प्रणाली संगठन को अच्छी उत्तराधिकार योजना बनाने में भी सक्षम बनाएगी।

2. रणनीतिक योजना का हिस्सा : मानव संसाधन योजना रणनीतिक योजना का एक अभिन्न अंग बन गई है। मानव संसाधन योजना यह तय करने के संदर्भ में रणनीति निर्माण प्रक्रिया में इनपुट प्रदान करती है कि संगठन को दी गई रणनीति को पूरा करने के लिए सही प्रकार के मानव संसाधन मिले हैं या नहीं। संगठन संरचना, प्रक्रिया और मानव संसाधनों से संबंधित संसाधन आवंटन निर्णय लेने के निर्णय के रूप में कार्यान्वयन

चरण के दौरान मानव संसाधन योजना भी आवश्यक है। कुछ संगठनों में, एचआरपी रणनीतिक योजना के रूप में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है और एचआर मुद्दों को व्यवसाय प्रबंधन में अंतर्निहित माना जाता है।

3. अत्यधिक प्रतिभाशाली कार्मिकों का निर्माण : भले ही भारत में शिक्षित बेरोजगारों का एक बड़ा समूह है, यह मानव संसाधन प्रबंधक का विवेक है जो कम्पनी को संगठन के लिए सही कौशल वाले सही व्यक्ति की भर्ती करने में सक्षम करेगा। यहां तक कि मौजूदा कर्मचारी भी इतनी बार नौकरी की उम्मीद करते हैं कि संगठन को लगातार जनशक्ति की कमी का सामना करना पड़ता है। कुशल जनशक्ति की कमी की इस समस्या से निपटने में संगठन की मदद के लिए कौशल विकास के रूप में जनशक्ति योजना की आवश्यकता है।

4. अंतर्राष्ट्रीय रणनीतियाँ : किसी संगठन की अंतर्राष्ट्रीय विस्तार रणनीति को एचआरपी द्वारा काफी हद तक सुविधाजनक बनाया जाता है। मानव संसाधन विभाग की प्रमुख नौकरियों को विदेशी नागरिकों से भरने की क्षमता और राष्ट्रीय सीमाओं के भीतर या पार से कर्मचारियों की पुनर्नियुक्ति एक बड़ी चुनौती है जिसका अंतरराष्ट्रीय व्यापार को सामना करना पड़ रहा है। वैश्विक संचालन की ओर बढ़ते रुझान के साथ, एचआरपी की आवश्यकता के साथ-साथ संगठन की रणनीतिक योजनाओं के साथ एचआरपी को और अधिक निकटता से एकीकृत करने की आवश्यकता भी होगी। प्रभावी एचआरपी और उसके बाद कर्मचारी भर्ती, चयन, प्लेसमेंट और विकास, कैरियर योजना पर ध्यान दिए बिना, विदेशी अधिकारियों के लिए बढ़ती प्रतिस्पर्धा से प्रमुख निर्णय निर्माताओं के बीच महंगा और रणनीतिक रूप से वर्णनात्मक कारोबार हो सकता है।

5. कार्मिक कार्यों के लिए फाउंडेशन : एचआरपी भर्ती, चयन, प्रशिक्षण और विकास जैसे कार्मिक कार्यों और स्थानांतरण, पदोन्नति और छंटनी जैसे कार्मिक आंदोलनों को डिजाइन और कार्यान्वित करने के लिए आवश्यक जानकारी प्रदान करता है।

6. मानव संसाधन में निवेश बढ़ाना : संगठन मानव संसाधन विकास में निवेश बढ़ा रहे हैं जिससे एचआरपी की आवश्यकता बढ़ रही है। संगठन यह महसूस कर रहे हैं कि भौतिक सम्पत्तियों की तुलना में मानव सम्पत्तियों का मूल्य अधिक बढ़ सकता है। एक कर्मचारी जो धीरे-धीरे अपने कौशल और क्षमताओं को विकसित करता है वह संगठन के लिए एक मूल्यवान सम्पत्ति बन जाता है। संगठन अपने कर्मियों में प्रत्यक्ष प्रशिक्षण या नौकरी असाइनमेंट के माध्यम से निवेश कर सकते हैं और ऐसे प्रशिक्षित, लचीले, प्रेरित उत्पादक कार्यबल का रूपये का मूल्य निर्धारित करना मुश्किल है। शीर्ष अधिकारियों ने यह स्वीकार करना शुरू कर दिया है कि कार्यबल की गुणवत्ता संगठन के अल्पकालिक और दीर्घकालिक प्रदर्शन दोनों के लिए जिम्मेदार है।

7. परिवर्तन का विरोध : जब भी कर्मचारी बदलाव के बारे में या यहां तक कि नौकरी के रोटेशन के बारे में सुनते हैं तो वे हमेशा अनिच्छुक हो जाते हैं। संगठन बिना किसी विशिष्ट योजना के एक कर्मचारी को एक विभाग से दूसरे विभाग में स्थानांतरित नहीं कर सकते। यहां तक कि जॉब रोटेशन (एक कर्मचारी को एक विभाग से दूसरे विभाग में स्थानांतरित करना) के लिए भी पहले से योजना बनाने और आवश्यक कौशल का मिलान करने की आवश्यकता है।

7.10 सार संक्षेप

निष्कर्षतः, मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया मात्रा के साथ-साथ गुणवत्ता के संदर्भ में किसी संगठन की वर्तमान और भविष्य की कर्मियों की जरूरतों का आकलन करने में महत्वपूर्ण है। यह एक मौलिक प्रक्रिया है जो मानव संसाधन गतिविधियों को सीधे संगठनात्मक योजनाओं और उद्देश्यों से जोड़ती है। मानव संसाधन योजना एक महत्वपूर्ण प्रक्रिया है जो कॉर्पोरेट (या) व्यावसायिक रणनीतिक नीतियों और इसके कार्यबल प्रबंधन को एकीकृत करती है। एचआरपी किसी संगठन की व्यावसायिक आवश्यकताओं के प्रति उत्तरदायी है, व्यावसायिक लक्ष्यों को प्राप्त करने की क्षमता में सुधार करता है। एचआरपी लोगों की क्षमताओं और क्षमता के बारे में शक्तिशाली दृष्टिकोण से उत्पन्न होता है और व्यवसाय के समग्र रणनीतिक ढांचे के भीतर काम करता है। एचआरपी में कई कारक हैं जो महत्वपूर्ण रूप से यह निर्धारित करेंगे कि यह कैसा है किसी संगठन के लिए रणनीतिक मूल्य बन जाएगा इसके अलावा, यह प्रक्रिया संगठनों को बाहरी और आंतरिक विभिन्न कारकों के लिए तैयार करके विभिन्न चुनौतियों से बचाती है जो इसकी गतिविधियों को प्रभावित कर सकते हैं। इस प्रकार इसे गंभीरता से लिया जाना चाहिए क्योंकि यह किसी संगठन के उद्देश्यों और लक्ष्यों के सफल कार्यान्वयन और उपलब्धि को निर्धारित करता है।

7.11 परिभाषिक शब्दावली

1. **कर्मचारी उत्पादकता** : किसी कर्मचारी द्वारा किसी विशिष्ट अवधि में उत्पादित कार्य की मात्रा
2. **रणनीतिक योजना** : यह एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें किसी संगठन के नेता भविष्य के लिए अपने दृष्टिकोण को परिभाषित करते हैं और अपने संगठन के लक्ष्यों और उद्देश्यों की पहचान करते हैं।

7.12 अभ्यास प्रश्न लघु एवं विस्तृत

लघु प्रश्न :

1. मानव संसाधन नितोजन की अवधारणा की संक्षिप्त व्याख्या दीजिये

.....

.....

2. मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्यों को सूचीबद्ध कीजिये।

.....

.....

विस्तृत प्रश्न :

1. मानव संसाधन नियोजन के महत्व पर प्रकाश डालिए।

.....

.....

2. मानव संसाधन नियोजन में आने वाली बाधाओं एवं उनके समाधान पर एक निबंध लिखिए।

.....

.....

7.13 सन्दर्भ सूची

1. बेकर, बी. और गेरहार्ट, बी. (1996), "संगठनात्मक पर मानव संसाधन प्रबंधन का प्रभावप्रदर्शन। प्रगति और संभावनाएं", एकेडमी ऑफ मैनेजमेंट जर्नल, वॉल्यूम। 39 नंबर 4, पृ. 779-801.
2. बीयर, एम., स्पेक्टर, बी., लॉरेंस, पी., क्विन मिल्स, डी. और वाल्टन, आर. (1984ए), मानव संसाधन प्रबंधन। एक महाप्रबंधक का परिप्रेक्ष्य, फ्री प्रेस, ग्लेन कोए, आईएल।
3. बीयर, एम., स्पेक्टर, बी., लॉरेंस, पी., क्विन मिल्स, डी. और वाल्टन, आर. (1984बी), मैनेजिंग ह्यूमन एसेट्स, फ्री प्रेस, ग्लेन कोए, आईएल। प्रभावी एचआरएम के लिए बाधाएँ, 513
4. ब्लंट, पी. (1990), "मानव संसाधन प्रबंधन में हालिया विकास। अच्छा, बुरा और बदसूरत", द इंटरनेशनल जर्नल ऑफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, वॉल्यूम। 1 नंबर 1, पृ. 45-59.
5. बोवन, डी.ई. और ग्रीनर, एल.ई. (1986), "मानव संसाधन में उत्पादन से सेवा की ओर बढ़ना प्रबंधन", संगठनात्मक गतिशीलता, वॉल्यूम। 15 नंबर 1, पृ. 34-53.
6. बॉक्सल, पी. (1996), "रणनीतिक एचआरएम बहस और फर्म का संसाधन-आधारित दृष्टिकोण", ह्यूमन संसाधन प्रबंधन जर्नल, वॉल्यूम। 6 नंबर 3, पृ. 59-75.
7. बुलर, पी.एफ. (1988), "सफल साझेदारी। आठ शीर्ष कंपनियों में मानव संसाधन और रणनीतिक योजना", संगठनात्मक गतिशीलता, वॉल्यूम। 17 नंबर 2, पृ. 27-43.
8. कोलिन्स, आर.आर. (1985), "प्रजातियों का विकास। व्यावसायिक विकास के लिए एक मामला शिक्षा के माध्यम से कार्मिक व्यवसायी", मानव संसाधन प्रबंधन ऑस्ट्रेलिया, वॉल्यूम. 23 नंबर 2, पृ. 14-22.

9. डन्फी, डी.सी. (1987), "ऑस्ट्रेलिया में मानव संसाधन प्रबंधन का ऐतिहासिक विकास", मानव संसाधन प्रबंधन ऑस्ट्रेलिया, वॉल्यूम। 25 नंबर 2, पृ. 40-47.
10. डायर, डी. (1984), "मानव संसाधन और व्यावसायिक रणनीतियों को जोड़ना", मानव संसाधन योजना, वॉल्यूम. 4, पृ. 79-84.
11. डायर, एल. और होल्डर, जी.डब्ल्यू. (1988), "मानव संसाधन प्रबंधन का एक रणनीतिक परिप्रेक्ष्य", में डायर, एल. (एड.), ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट। इवॉल्विंग रोल्स एंड रिस्पॉन्सिबिलिटीज। वॉल्यूम। 1, राष्ट्रीय मामलों का ब्यूरो, वाशिंगटन, डीसी, पीपी 1-46।
12. एडवर्ड्स, आर.डब्ल्यू., ओशरेली, एच. और शुवालो, पी. (1997), "वैश्विक कार्मिक कौशल। एक दुविधा के लिए कार्पिन समिति और अन्य", एशिया पैसिफिक जर्नल ऑफ ह्यूमन रिसोर्स, वॉल्यूम। 35 नंबर 3, पृ. 80-89.
13. फर्नी, एस. और मेटकाफ, डी. (1995), "भागीदारी, आकस्मिक वेतन, प्रतिनिधित्व और कार्यस्थल प्रदर्शन। ग्रेट ब्रिटेन से साक्ष्य", ब्रिटिश जर्नल ऑफ इंडस्ट्रियल रिलेशंस, वॉल्यूम। 33 क्रमांक 3, पृ. 379-415.
14. फिशर, सी. और डाउलिंग, पी.जे. (1999), "ऑस्ट्रेलिया में मानव संसाधन दृष्टिकोण के लिए समर्थन। का परिप्रेक्ष्य वरिष्ठ मानव संसाधन प्रबंधक", एशिया पैसिफिक जर्नल ऑफ ह्यूमन रिसोर्स, वॉल्यूम। 37 नंबर 1, पृ. 1-19.
15. फाउलर, ए. (1987), "जब मुख्य कार्यकारी एचआरएम की खोज करते हैं", कार्मिक प्रबंधन, वॉल्यूम। 19 नंबर 1, पृ. 3-7.
16. गेनार्ड, के. और केली, जे. (1995), "मानव संसाधन प्रबंधन। कर्मियों के विचार निदेशक", मानव संसाधन प्रबंधन जर्नल, वॉल्यूम। 5 नंबर 1, पृ. 15-32.
17. गिल्बर्टसन, डी. और फोगेलबर्ग, जी. (1991), "क्या न्यूजीलैंड एचआरएम स्टाफ के पास पर्याप्त शक्ति है और प्रभाव?", एशिया प्रशांत मानव संसाधन प्रबंधन, वॉल्यूम। 29 नंबर 1, पृ. 55-9.
18. ग्रांट, डी. और ओसविक, सी. (1998), "विश्वासियों, नास्तिकों और अज्ञेयवादियों के। अभ्यासकर्ता के विचार एचआरएम", औद्योगिक संबंध जर्नल, वॉल्यूम। 29 नंबर 3, पृ. 1-16.
19. गेस्ट, डी. (1989), "कार्मिक और एचआरएम। क्या आप अंतर बता सकते हैं?", कार्मिक प्रबंधन, वॉल्यूम. 21 नंबर 1, पृ. 48-51.
20. गेस्ट, डी. (1990), "मानव संसाधन प्रबंधन और अमेरिकी सपना", जर्नल ऑफ प्रबंधन अध्ययन, वॉल्यूम। 27 नंबर 4, पृ. 377-97.
21. गेस्ट, डी. (1991), "कार्मिक प्रबंधन। रुढ़िवादिता का अंत?", ब्रिटिश जर्नल ऑफ इंडस्ट्रियल संबंध, वॉल्यूम. 29 नंबर 2, पृ. 149-75.
22. गेस्ट, डी. (1992), "खतरनाक रूप से गलत होने के लिए पर्याप्त सही। इन सर्च का एक विश्लेषण उत्कृष्टता परिघटना", सलामन में, जी. (एड.), ह्यूमन रिसोर्स स्ट्रेटेजीज, सेज, लंदन, पृ. 56-74

इकाई-8 कैरियर नियोजन का महत्व

इकाई की रूपरेखा

- 8.0 उद्देश्य
- 8.1 परिचय
- 8.2 कैरियर नियोजन का महत्व
- 8.3 कैरियर योजना की प्रकृति
- 8.4 कैरियर योजना के मुख्य उद्देश्य
- 8.5 कैरियर नियोजन के लाभ
- 8.6 कैरियर नियोजन की सीमाएँ
- 8.7 सार संक्षेप
- 8.8 परिभाषिक शब्दावली
- 8.9 अभ्यास प्रश्न लघु विवरण
- 8.10 संदर्भ ग्रंथ सूची

8.0 उद्देश्य

प्रस्तुत इकाई का उद्देश्य विद्यार्थियों को कैरियर नियोजन के अर्थ से अवगत कराना : जिससे आपने अध्ययन के अध्यापन के समय ही विद्यार्थी अपने कैरियर के प्रति सजग हो सकें : इसके अतिरिक्त विद्यार्थियों में अपने जीवन की उन्नति तथा स्थायित्व के लिए कैरियर नियोजन के उद्देश्य तथा महत्व का ज्ञान संचारित करना : जिससे वे अपने साथ साथ अपने सहपाठियों को भी उनके कैरियर नियोजन में सहयोग प्रदान कर सकें। यह इकाई : संगठनात्मक स्तर पर प्रभावी प्रदर्शन हेतु विद्यार्थियों को कैरियर नियोजन के व्यक्तिगत तथा संगठन स्तर पर होने वाले लाभों से भी अवगत कराती है। अतः इस इकाई के अन्तर्गत के उपरान्त विद्यार्थी कैरियर नियोजन के सभी आयामों से भलीभांति परिचित होगा तथा इस ज्ञान का प्रयोग अपने कैरियर की उन्नति में प्रयोग करने में सक्षम हो सकेगा :

8.1 परिचय

किसी संगठन में कर्मचारी संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए काम करते हैं, लेकिन उनके स्वयं के अपने व्यक्तिगत लक्ष्य, उद्देश्य और आकांक्षाएं होती हैं। यदि संगठन समग्र संगठनात्मक उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए भी कैरियर नियोजन जैसे उपयुक्त कदम उठाकर अपने कर्मचारियों की व्यक्तिगत आकांक्षाओं को पूरा करता है, तो उसे लंबे समय में लाभ होता है। संगठनात्मक संदर्भ में कैरियर नियोजन का अर्थ है कर्मचारियों को उनकी क्षमताओं के संदर्भ में उनके कैरियर की योजना बनाने में मदद करना, और इसमें कर्मचारी के संगठन में प्रवेश करने से लेकर अंततः छोड़ने या सेवानिवृत्त होने तक कैरियर आंदोलन और विकास के अवसरों की एक प्रणाली तैयार करना शामिल है। कैरियर नियोजन दूसरे शब्दों में एक विकासात्मक गतिविधि है, और इसमें प्रतिभाओं को पहचानना, उनका पोषण करना, उन्हें तैनात करना और फिर से तैनात करना शामिल है। अपने व्यापक अर्थ में कैरियर नियोजन कर्मचारियों के व्यक्तिगत लक्ष्यों का समग्र संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ एकीकरण है।

8.2 कैरियर नियोजन का महत्व

कैरियर योजना एक चरणबद्ध प्रक्रिया है जो एक व्यक्ति को इस बात पर ध्यान केंद्रित करने में सक्षम बनाती है कि पेशेवर रूप से जीवन में कहाँ रहना है। अल्पकालिक लक्ष्य और दीर्घकालिक लक्ष्यों के साथ, यह उनके पेशेवर जीवन में उनकी यात्रा की योजना बनाने में मदद कर सकता है। किसी की क्षमताओं और कमियों को समझने के लिए स्व-मूल्यांकन आवश्यक है। किसी की क्षमताओं और कैरियर विकल्प द्वारा प्रदान किए गए

अवसरों के बीच फिट होने के लिए विभिन्न कैरियर विकल्पों का विस्तार से पता लगाया जाना चाहिए। इसमें चुने हुए कैरियर पथ में निरंतर सीखने और निर्माण और विकास में सुधार शामिल है। एक अच्छी कैरियर योजना एक व्यक्ति को अपने पेशेवर कैरियर में जीवन में आगे बढ़ने में मदद करती है, जो उन्हें व्यक्तिगत रूप से बढ़ने में भी मदद करती है। यदि कैरियर योजना नहीं है, तो किसी व्यक्ति का कैरियर बाहरी कारकों और परिस्थितियों द्वारा नियंत्रित होगा। दूसरों के द्वारा लिए गए निर्णयों और मूल्यांकन के आधार पर व्यक्ति कैरियर में आगे बढ़ेगा। यह एक वांछनीय कैरियर पथ की ओर ले जा सकता है लेकिन यह एक जॉब प्रोफाइल की ओर भी ले जा सकता है जो किसी व्यक्ति की आकांक्षा या कैरियर के लक्ष्यों का हिस्सा नहीं था।

एक संगठन में कर्मचारी संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए काम करते हैं, लेकिन उनके स्वयं के व्यक्तिगत लक्ष्य, उद्देश्य और आकांक्षाएँ होती हैं। संगठन को लंबे समय में लाभ होता है यदि यह समग्र संगठनात्मक उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए भी कैरियर योजना जैसे उपयुक्त कदम उठाकर अपने कर्मचारियों की व्यक्तिगत आकांक्षाओं को पूरा करता है। संगठनात्मक संदर्भ में कैरियर योजना का अर्थ कर्मचारियों को उनकी क्षमताओं के संदर्भ में अपने कैरियर की योजना बनाने में मदद करना है, और इसमें कर्मचारी के संगठन में प्रवेश करने से लेकर अंततः छोड़ने या सेवानिवृत्त होने तक कैरियर आंदोलन और विकास के अवसरों की एक प्रणाली तैयार करना शामिल है। कैरियर योजना दूसरे शब्दों में एक विकासात्मक गतिविधि है, और इसमें प्रतिभाओं को खोजना, उनका पोषण करना, उन्हें तैनात करना और उन्हें फिर से नियोजित करना शामिल है। कैरियर योजना अपने व्यापक अर्थ में समग्र संगठनात्मक लक्ष्यों के लिए कर्मचारियों के व्यक्तिगत लक्ष्यों का एकीकरण है। कर्मचारियों और संगठन दोनों के लिए कैरियर योजना के लाभों को निम्नलिखित शीर्षकों के तहत समझाया गया है।

क. कर्मचारियों के लिए कैरियर योजना का महत्त्व

1. उत्पादकता बढ़ाता है
2. कैरियर पथ का चयन करने में मदद करता है
3. आत्म-विकास सुनिश्चित करता है
4. व्यक्तिगत आवश्यकताओं की पूर्ति
5. संबद्धता की भावना
6. इष्टतम रिटर्न के लिए अवसर
7. कार्य पर्यावरण के प्रति जागरूकता
8. नियंत्रण बनाए रखता है
9. नौकरी से संतुष्टि और
10. ज्ञान में वृद्धि

ख. संगठनों को कैरियर योजना का महत्त्व –

1. प्रतिभा की उपलब्धता सुनिश्चित करता है
2. प्रतिभा को आकर्षित करने और बनाए रखने में मदद करता है।
3. संगठनात्मक छवि को बढ़ावा देने में मदद करता है
4. कर्मचारियों के विशेष समूहों के हितों की रक्षा करता है
5. कर्मचारियों की गतिशीलता को सुगम बनाता है
6. योग्य कर्मियों की उपलब्धता सुनिश्चित करता है
7. कार्यक्रम योजना को आसन्न बनाता है :
8. इष्टतम मानव संसाधन का उपयोग करता है :

8.3 कैरियर योजना की प्रकृति

किसी संगठन में कर्मचारी संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए काम करते हैं, लेकिन उनके स्वयं के अपने व्यक्तिगत लक्ष्य, उद्देश्य और आकांक्षाएं होती हैं। यदि संगठन समग्र संगठनात्मक उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए भी कैरियर नियोजन जैसे उपयुक्त कदम उठाकर अपने कर्मचारियों की व्यक्तिगत आकांक्षाओं को पूरा करता है, तो उसे लंबे समय में लाभ होता है। संगठनात्मक संदर्भ में कैरियर नियोजन का अर्थ है कर्मचारियों को उनकी क्षमताओं के संदर्भ में उनके कैरियर की योजना बनाने में मदद करना, और इसमें कर्मचारी के संगठन में प्रवेश करने से लेकर अंततः छोड़ने या सेवानिवृत्त होने तक कैरियर आंदोलन और विकास के अवसरों की एक प्रणाली तैयार करना शामिल है। यह विभिन्न चरणों के माध्यम से युवा कर्मचारियों के कैरियर की प्रगति है, लिपिक से पर्यवेक्षी से लेकर प्रबंधकीय पदों तक या कम कौशल वाले श्रमिकों से उच्च कौशल वाले श्रमिकों से लेकर पर्यवेक्षक से प्रबंधक तक।

कैरियर नियोजन दूसरे शब्दों में एक विकासात्मक गतिविधि है, और इसमें प्रतिभाओं को पहचानना, उनका पोषण करना, उन्हें तैनात करना और फिर से तैनात करना शामिल है। अपने व्यापक अर्थ में कैरियर नियोजन कर्मचारियों के व्यक्तिगत लक्ष्यों का समग्र संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ एकीकरण है। कैरियर सिर्फ एक नौकरी नहीं है जो सिर्फ एक कार्य अनुभव है, जो अन्य कार्य अनुभवों से बिल्कुल अलग है। कैरियर विभिन्न लेकिन संबंधित कार्य अनुभवों का एक क्रम है। इसमें एक निरंतरता है। यह व्यक्ति के जीवन को सार्थक बनाता है। कैरियर द्वारा दी जाने वाली विभिन्न भूमिकाओं का अर्थ है अधिकार, जिम्मेदारी, स्थिति और पुरस्कार के बढ़ते स्तर। व्यक्ति समय और स्थान में संगठित तरीके से चलता है। यह प्रश्न का उत्तर देता है। अब से पाँच या दस साल बाद ऐसा होगा। कैरियर योजना अपने आप में एक अंत नहीं है, बल्कि एक विकासात्मक प्रक्रिया है और महत्वपूर्ण है क्योंकि यह पुरुषों को प्रबंधित करते हुए इष्टतम परिणाम प्राप्त करने में मदद करती है। निम्नलिखित विशेषताएं कैरियर योजना की प्रकृति को दर्शाती हैं।

1. **प्रक्रिया** : कैरियर योजना कोई घटना नहीं है, बल्कि यह मानव संसाधनों के विकास की एक प्रक्रिया है।
2. **गतिशील** : व्यावसायिक वातावरण में परिवर्तन के कारण व्यवसाय नियोजन प्रकृति में गतिशील हो जाता है। कारोबारी माहौल में बदलाव के अनुसार व्यक्ति अपने कैरियर की योजनाओं को बदलते या अपडेट करते हैं।
3. **उर्ध्व गति** : कैरियर नियोजन का संबंध व्यक्ति के कैरियर में और संगठनात्मक पदानुक्रम में ऊपर की ओर बढ़ने से है। इसका उद्देश्य संगठन के अंदर या बाहर व्यक्ति के कैरियर का विकास करना है।
4. **रुचि की पारस्परिकता** : कैरियर योजना दोनों व्यक्तियों और संगठन के हित को पूरा करती है। कैरियर योजना के माध्यम से, एक व्यक्ति अपने कैरियर की जरूरतों और आकांक्षाओं को पूरा करने में सक्षम होता है। इसके अलावा, कैरियर योजना संगठन में मानव संसाधनों को विकसित करने में मदद करती है जो समग्र संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए अपने प्रयासों में बेहतर योगदान देते हैं।
5. **साधन न कि साध्य** : यह अपने आप में एक अंत नहीं है बल्कि परिणाम प्राप्त करने के लिए लोगों को प्रबंधित करने का एक साधन है।
6. **संगठन का उत्तर दायित्व** : यह एक संगठन की जिम्मेदारी है कि वह अपने कर्मचारियों को उनके कैरियर की योजना बनाने और उनके ज्ञान और कौशल का विकास और उपयोग करने में मार्गदर्शन और परामर्श प्रदान करे।

8.4 कैरियर योजना के मुख्य उद्देश्य

कैरियर योजना को प्रबंधन की एक ऐसी तकनीक के रूप में वर्णित किया जा सकता है जो कर्मचारियों के पूरे कैरियर के विवरण की योजना बनाती है और उन्हें रोजगार शुरू होने से सेवानिवृत्ति के चरण तक उत्तरोत्तर बढ़ने और खुद को विकसित करने के अवसर प्रदान करती है। कैरियर योजना संगठित प्रक्रिया को संदर्भित करती

है जिसमें उम्मीदवार अपने कैरियर के लिए लक्ष्यों को स्थापित करता है, इन लक्ष्यों तक पहुंचने के लिए विभिन्न माध्यमों का पता लगाता है जैसे उचित दिशा, समय और अनुक्रम प्राप्त करने के लिए कार्य शिक्षा, प्रशिक्षण और विकासात्मक अभ्यास से गुजरना। सरल शब्दों में, कैरियर प्लानिंग से तात्पर्य उस तरीके से है जिससे एक व्यक्ति अपने कैरियर के उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए खोज, चयन और प्रयास करके अपने जीवन के काम की योजना बनाता है। यह विभिन्न विकल्पों के साथ स्वयं, उपलब्ध अवसरों और बाधाओं के बारे में जागृत होने की एक सचेत प्रक्रिया है। यह कर्मचारियों को संगठनात्मक जरूरतों को ध्यान में रखते हुए उनकी क्षमता और योग्यता के आधार पर उनके कैरियर को मैप करने में मदद करता है। संगठन के दृष्टिकोण से, कैरियर नियोजन दूरदर्शी रोजगार नीतियों के लिए खड़ा है, जो अलग-अलग कार्यों में लगे व्यक्तिगत कर्मचारियों के कैरियर पर विचार करता है। इसका मतलब कैरियर आंदोलन और विकास की एक संगठनात्मक प्रणाली के साथ आना है। यह व्यक्तिगत कैरियर की जरूरतों के साथ मानव संसाधन योजना को एकीकृत करता है। मूल रूप से, संगठनात्मक कैरियर योजना संगठन द्वारा अपने कर्मचारियों को विकसित करने के लिए तैयार की गई नौकरियों के नियोजित उत्तराधिकार के बारे में है। शरमेरबॉर्न, हंट और ओसबोर्न के अनुसार, 'कैरियर प्लानिंग कैरियर के लक्ष्यों और उनकी पूर्ति के अवसरों के साथ व्यक्तिगत क्षमताओं को व्यवस्थित रूप से मिलाने की एक प्रक्रिया है।' कैरियर योजना के मुख्य उद्देश्य इस प्रकार हैं।

- 1. कैरियर के विकल्प प्रस्तुत करना :** कैरियर योजना का उद्देश्य कर्मचारियों को नौकरी नहीं बल्कि कैरियर की पेशकश करना है ताकि कुशल प्रतिभा को आकर्षित किया जा सके और संगठन में बनाए रखा जा सके।
- 2. व्यक्तिगत और संगठनात्मक लक्ष्यों को पूरा करना :** एक कर्मचारी अपने कैरियर को सबसे अधिक महत्व देता है और संगठन के भीतर उसकी वृद्धि होती है, क्योंकि यह उसे बढ़ते पैमाने पर पैसा, प्रतिष्ठा और स्थिति देता है। यह एक कर्मचारी को उसकी महत्वाकांक्षा को प्राप्त करने के अवसर प्रदान करता है और साथ ही उसे संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सक्षम बनाता है।
- 3. व्यावसायिक वातावरण प्रदान करना :** उद्देश्य कैरियर योजना अपने कर्मचारियों की प्रभावशीलता, दक्षता और विकास के लिए वातावरण प्रदान करना और उन्हें संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए अपने सर्वोत्तम प्रयासों में योगदान देने के लिए प्रेरित करना है।
- 4. जनशक्ति की जरूरतों को पूरा करना :** कैरियर योजना का उद्देश्य संगठन की तत्काल और भविष्य की मानव संसाधन जरूरतों को समय पर पूरा करना है।
- 5. लेबर टर्नओवर को कम करना :** लेबर टर्नओवर और अनुपस्थिति को कम करके कैरियर प्लानिंग का उद्देश्य संगठन में अधिक स्थिर कार्यबल है।
- 6. कैरियर की मैपिंग :** कैरियर प्लानिंग का उद्देश्य कर्मचारियों की क्षमता और उच्च पदों के लिए प्रशिक्षित और विकसित होने की उनकी इच्छा के लिए उपयुक्त कैरियर का नक्शा बनाना है।
- 7. प्रेरणा और मनोबल :** कैरियर योजना का उद्देश्य पदोन्नति के अवसर प्रदान करके और नौकरी की आवश्यकताओं के साथ अपने कौशल का मिलान करके कर्मचारियों के मनोबल और प्रेरणा में सुधार करना है।
- 8. प्रबंधकीय प्रतिभा का उपयोग :** कैरियर योजना का उद्देश्य संगठन में सभी स्तरों पर उपलब्ध प्रबंधकीय प्रतिभा का तेजी से उपयोग करना

8.5 कैरियर नियोजन के लाभ

कैरियर के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक कौशल और शिक्षा की बेहतर योजना के लिए जल्दी ही एक उपयोगी कैरियर योजना तैयार की जा सकती है। एक कैरियर कौशल, शिक्षा और नौकरियों का एक दीर्घकालिक दृष्टिकोण है जिसे एक व्यक्ति किसी विशेष उद्देश्य तक पहुंचने के लिए हासिल करता है : यदि उचित कैरियर योजना नहीं बनाई जाती है तो नौकरी किसी के कैरियर उद्देश्य के साथ संरेखित हो सकती है या नहीं भी हो सकती है। एक नौकरी सीधे किसी के रास्ते के विपरीत हो सकती है क्योंकि प्रारंभिक योजना की कमी के कारण आवश्यक कौशल या शैक्षणिक योग्यता गायब हो सकती है। कैरियर योजना का महत्व जल्दी शुरू करने, सही कौशल प्राप्त करने और फिर दीर्घकालिक कैरियर लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किसी विशेष नौकरी या नौकरियों की श्रृंखला के लिए लागू करने में है। लेकिन कोई व्यक्ति बाद में भी कैरियर की योजना बना सकता

है यदि वर्तमान व्यवसाय लक्ष्यों के साथ संरेखित नहीं होता है या यदि लक्ष्य बदल गए हैं। कभी-कभी बाजार की मांग और व्यावसायिक आवश्यकताओं के लिए भी किसी को अपने कैरियर की फिर से योजना बनाने और नए कौशल हासिल करने की आवश्यकता हो सकती है। रीस्किलिंग कैरियर प्लानिंग का एक सक्रिय हिस्सा होना चाहिए। कभी-कभी कैरियर योजना को तत्काल नौकरी की आवश्यकताओं के आधार पर एक अल्पकालिक अभ्यास के रूप में देखा जाता है, लेकिन यह एक या दो नौकरियों के बजाय कैरियर का अधिक दीर्घकालिक दृष्टिकोण होना चाहिए जिससे अधिक से अधिक लाभ प्राप्त किये जा सकें। कैरियर नियोजन के लाभ को श्रेणियों में विभक्त किया जा सकता है जो निम्नलिखित हैं।

क. कर्मचारियों के लिए कैरियर योजना के लाभ :

1. **भविष्य का रोडमैप प्रदान करना :** कैरियर प्लानिंग यह बताती है कि आप प्वाइंट ए (जहां आप अभी हैं) से प्वाइंट बी (आपका अंतिम कैरियर लक्ष्य) तक कैसे पहुंचेंगे। अंतिम लक्ष्य को ध्यान में रखते हुए, आप यह पहचानने में सक्षम होंगे कि वहां पहुंचने के लिए आपको कौन सी कार्रवाइयाँ करने की आवश्यकता है। इन कार्रवाइयों में नौकरी के विवरणों का आकलन करने जैसी चीजें शामिल हो सकती हैं, यह देखने के लिए कि आपको उनके लिए अर्हता प्राप्त करने के लिए क्या करना है, नए कनेक्शन बनाने के लिए नेटवर्किंग इवेंट्स में भाग लेना और विभिन्न कम्पनियों और उद्योगों की खोज करना ताकि वे सही फिट हों। कैरियर योजना उन अंतरालों की पहचान करती है जिन्हें व्यक्तिको भरने की आवश्यकता है उन कार्रवाइयों की बात करती हैं जिन्हें व्यक्ति लेने की आवश्यकता है। कैरियर योजना यह पहचानने में मदद करती है कि आपके पास करने के लिए कुछ और सीखने की जगह कहाँ हो सकती है। इसका मतलब हो सकता है कि अतिरिक्त पाठ्यक्रम लेना, किसी नए कौशल में प्रमाणित होना, या यहां तक कि ग्रेजुएट स्कूल जाना। ग्रेजुएट स्कूल आपके कैरियर की राह को तेज करने और अपने कैरियर के लक्ष्यों को जल्द पूरा करने का एक शानदार तरीका है। यह आपको एक ही बार में कई तरह के कौशल अंतराल को भरने का अवसर देता है, ऐसे पेशेवर कनेक्शन बनाएं जो आपके कैरियर के बाकी हिस्सों के लिए आपकी सहायता करेंगे, और पूरी तरह से अलग दिशा में आगे बढ़ेंगे।
2. **व्यक्तिगत प्रतिबिंब के लिए स्थान देना :** एक अच्छी कैरियर योजना व्यक्ति की ताकत, कमजोरियों, मूल्यों, पसंद और कैरियर से बाहर की जरूरत को ध्यान में रखती है। यह आपके लिए यह प्रतिबिंबित करने का अवसर है कि आपको दुनिया (और संभावित नियोक्ताओं) को क्या देना है, आपकी कैरियर योजना आपके जीवन में कैसे फिट होती है, और उन तरीकों की पहचान करें जिनसे आप (व्यक्तिगत और पेशेवर रूप से) बढ़ सकते हैं।
3. **प्रेरणा और मार्गदर्शन प्रदान करना :** किसी भी व्यक्ति का कैरियर सदैव एक सीधी रेखा का अनुसरण नहीं करता है। एक कैरियर योजना होने से आपको सभी उतार-चढ़ावों के दौरान प्रेरित रहने में मदद मिलती है और कैरियर का मार्ग निर्धारण करने में सहायता प्रदान करता है। और, सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि जब कैरियर या उद्योग में बदलाव पर विचार किया जाता है तो ये यह कैरियर नियोजन तथा व्यक्ति की आवश्यकताएं एवं योग्यताओं में अंतर्संबंध का पता लगाने में मदद करता है। अपने विचारों का दस्तावेजीकरण करना आवश्यक हो जाता है।
4. **लक्ष्य निर्धारण में सहायता :** कैरियर नियोजन लक्ष्यों को निर्धारित करना एक महत्वपूर्ण चरण होता है, यह सुनिश्चित करने के लिए प्रत्येक महीने योजना की समीक्षा करने की आवश्यकता होती है। साथ ही कैरियर योजना का यथास्वरूप पालन करना भी नितांत आवश्यक होता है। रास्ते में आने वाली संभावित बाधाओं से निराश न होने का प्रयास करना चाहिए तथा अपने मनोबल को सदैव रूढ़ रखना चाहिये। कैरियर योजना व्यावहारिक धरातल पर उतारने और सफलता की राह पर मार्गदर्शन करने के लिए बनाई जाती है किसी व्यक्ति के लिए कैरियर योजना बनाना महत्वपूर्ण होता है क्योंकि यह हमें आवश्यक दिशा देता है और भविष्य के बारे में स्पष्टता प्रदान करता है। यह हमें अपनी ताकत का उपयोग करने और अपनी कमजोरियों को सुधारने के लिए प्रेरित करता है। यह हमारे लक्ष्यों को पूरा करने के लिए आवश्यक कौशल और ज्ञान को समझने में भी मदद करता है। हमारे जीवन का एक बड़ा हिस्सा हमारे कैरियर के लक्ष्यों को प्राप्त करने में व्यतीत होता है, इसलिए यह महत्वपूर्ण है कि हम अपने जीवन के शैक्षिक वर्षों में सही कदम उठाएं और एक उचित योजना बनाएं। हममें से अधिकांश में योजनाओं के संबंध में

आत्मविश्वास की कमी है। इसलिए कैरियर प्लानिंग प्राथमिकता होनी चाहिए। यह आपके कैरियर को सही अर्थ और उद्देश्य देता है। नीचे कुछ कारणों का उल्लेख किया गया है।

5. **स्पष्ट कैरियर पथ** : कैरियर नियोजन कर्मचारियों को अपने कैरियर लक्ष्यों को अधिक विशिष्ट रूप से परिभाषित करने के लिए मजबूर करता है। परिणामस्वरूप, कर्मचारी बनने का इच्छुक प्रत्येक व्यक्ति स्वयं से यह प्रश्न पूछता है— किसी विशेष नौकरी से जुड़कर वह कौन से लक्ष्य प्राप्त कर पाएगा? ये लक्ष्य कब प्राप्त होंगे, ये लक्ष्य कैसे प्राप्त होंगे? ये क्या, कब और कैसे एक साथ मिलकर उस कैरियर पथ को परिभाषित करते हैं जिस पर व्यक्ति को अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आगे बढ़ना चाहिए।
6. **केंद्रित आत्म-विकास** : आम धारणा के विपरीत कि एक संगठन अपने कर्मचारियों का विकास करता है, तथ्य यह है कि कर्मचारी स्वयं-विकास विधियों के माध्यम से खुद को अधिक विकसित करते हैं। एक बार जब कोई व्यक्ति अपने कैरियर पथ के बारे में स्पष्ट हो जाता है, तो वह विभिन्न तरीकों का उपयोग करके खुद को विकसित करने के लिए ठोस प्रयास कर सकता है। स्पष्ट कैरियर पथ पर आधारित यह आत्म-विकास, व्यक्ति को अन्यथा जितना संभव हो सकता था, उससे कहीं अधिक ऊंचाई पर ले जाता है।
7. **उत्पादकता में वृद्धि** : कैरियर में अशांति, विशेष रूप से कैरियर सामग्री अशांति के रूप में, यानी, चुने हुए कैरियर की कार्य सामग्री से असंतोश उत्पादकता में कमी का एक प्रमुख स्रोत है। दूसरी ओर, चुने गए कैरियर की सकारात्मक कार्य सामग्री बढ़ी हुई उत्पादकता का एक प्रमुख स्रोत है क्योंकि कार्य सामग्री एक आंतरिक कारक है, और एक आंतरिक कारक को बाहरी कारक की तुलना में लोगों द्वारा अधिक महत्व दिया जाता है। वे जो करते हैं उससे अर्थ निकालते हैं। कार्य पूरा होने पर लोगों में यह भावना विकसित होती है कि उन्होंने अपने, संगठन और समाज के लिए कुछ सार्थक हासिल किया है। इस भावना से काम करने के लिए उच्च प्रेरणा मिलती है, आत्म-विकास की क्षमता बढ़ती है और अंततः उत्पादकता में वृद्धि होती है। उचित कैरियर योजना के माध्यम से, एक व्यक्ति अपनी पसंद की कार्य सामग्री सुनिश्चित कर सकता है।

ख . संगठन के लिए कैरियर योजना के लाभ :

1. **प्रतिभा की सुनिश्चित उपलब्धता** : सफल संगठन आंतरिक रूप से पदोन्नति द्वारा नए प्रबंधकों को विकसित करने पर जोर देते हैं। आंतरिक रूप से बढ़ते प्रबंधकों के लिए, यह आवश्यक है कि प्रत्येक प्रबंधक के लिए एक सुव्यवस्थित कैरियर पथ हो और प्रत्येक प्रबंधक इस कैरियर पथ पर प्रभावी ढंग से आगे बढ़ने के लिए विकसित हो। इस दृष्टिकोण से, संगठन-व्यापी कैरियर योजना एक पूर्व-आवश्यकता बन जाती है। जब संगठन अपने दीर्घकालिक लक्ष्य निर्धारित करता है तो मध्यवर्ती और दीर्घकालिक अवधि में बदलती मानव संसाधन आवश्यकताओं की पहचान की जानी चाहिए। व्यक्तिगत कर्मचारियों के साथ उनकी आवश्यकताओं और आकांक्षाओं को संगठन की जरूरतों और आकांक्षाओं के साथ संरेखित करने में मदद करने से यह संभावना बढ़ जाती है कि संगठन की बदलती मानव संसाधन आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए सही लोग उपलब्ध होंगे।
2. **प्रतिभा को आकर्षित करना और बनाए रखना** : जब प्रॉक्टर एंड गैबल कैम्पस भर्ती के लिए आईआईएम का दौरा करता है, तो यह प्रत्येक उम्मीदवार को अपना कैरियर पथ चिह्नित करने के लिए एक संभावित कैरियर पथ चार्ट प्रस्तुत करता है। ऐसा प्रतिभाषाली उम्मीदवारों को आकर्षित करने के उद्देश्य से किया गया है। प्रतिभाषाली लोग हमेशा दुर्लभ होते हैं और उन्हें संगठन में तभी आकर्षित और बनाए रखा जा सकता है जब संगठन उनके लिए उज्ज्वल भविष्य सुनिश्चित करे। प्रभावी कैरियर योजना द्वारा यह काफी हद तक किया जा सकता है। जैसे-जैसे अधिक व्यक्ति ऐसी नौकरियों की तलाश करते हैं जो चुनौती, जिम्मेदारी और उन्नति के अवसर प्रदान करती हैं, प्रभावी कैरियर योजना तेजी से आवश्यक हो जाती है। कैरियर योजना न केवल प्रतिभाषाली लोगों को आकर्षित करने में मदद करती है, बल्कि व्यक्तिगत और कार्य आवश्यकताओं के अनुरूप इन लोगों को बनाए रखने में भी मदद करती है।
3. **संगठनात्मक छवि को बढ़ावा देना** : हर साल, किसी देश या भौगोलिक क्षेत्र में सर्वश्रेष्ठ नियोजता की पहचान करने के लिए पेशेवर संघों द्वारा किसी न किसी प्रकार का सर्वेक्षण आयोजित किया जाता है। इस

सर्वेक्षण में, 'व्यक्तिगत और नौकरी की आवश्यकताओं के मिलान' को अधिक महत्व दिया गया है। व्यक्तिगत और नौकरी की आवश्यकताओं के मेल की घटना प्रभावी कैरियर योजना से उभरती है। वास्तव में, किसी संगठन की छवि पेश करने के लिए कर्मचारी सबसे अच्छे मीडिया में से एक हैं। यदि उनके कैरियर की योजना अच्छी तरह से बनाई गई है, तो वे संगठन की अच्छी छवि पेश करेंगे। वैकल्पिक स्थिति में, एक खराब छवि बनती है।

4. **कर्मचारियों के विशेष समूहों के हितों की रक्षा करना** : एक संगठन, एक सामाजिक इकाई होने के नाते, बड़े पैमाने पर समाज के लिए जिम्मेदार है। इसलिए, इसे उन सामाजिक समूहों का ध्यान रखना होगा जो नुकसानदेह स्थिति में हैं जैसे महिलाएं, समाज का कमजोर वर्ग, शारीरिक रूप से विकलांग, पूर्व-सैनिक पुंश, इत्यादि। इन समूहों को दूसरों के बराबर लाना एक सामाजिक आवश्यकता है। संगठनात्मक पक्ष से, यह मानव संसाधन योजना से शुरू हो सकता है और उसके बाद कैरियर योजना और विकास हो सकता है। कैरियर नियोजन से किसी संगठन को होने वाले ये सभी लाभ उसे प्रतिस्पर्धी लाभ बनाने और बनाए रखने की ओर ले जाते हैं जिसके लिए प्रत्येक संगठन प्रयास करता है।

8.6 कैरियर नियोजन की सीमाएँ

1. **गतिशीलता के अवसरों की अनुपलब्धता** : कैरियर योजना को अवास्तविक बना देती है। इस प्रकार, कैरियर नियोजन केवल उन संगठनों में उपयुक्त है जहां कर्मचारियों के लिए ऊर्ध्वाधर और क्षैतिज दोनों तरह के आंदोलन की गुंजाइश है, ताकि उन्हें समग्र अनुभव मिल सके।
2. **पर्यावरणीय कारकों में परिवर्तन** : संगठन और उद्योग के व्यवसाय को प्रभावित करता है। भारत जैसे विकासशील देशों में सरकारी नीतियां बार-बार बदलती रहती हैं। इसलिए, लंबी अवधि के लिए कैरियर योजना प्रभावी नहीं हो सकती है।
3. **पूर्वाग्रहों और हस्तक्षेपों का अस्तित्व** : व्यवस्थित कैरियर योजना को कठिन बना देता है। उदाहरण के लिए, पदोन्नति में पक्षपात और भाई-भतीजावाद और नियुक्तियों में राजनीतिक हस्तक्षेप कैरियर योजना को प्रभावित और प्रभावित करते हैं।
4. **कुछ नौकरियों में गुंजाइश की कमी** : व्यक्तियों के कैरियर की प्रगति को कम कर देती है क्योंकि आवश्यक कौशल और प्रभावी कैरियर योजना के बावजूद उन्हें पदोन्नति नहीं मिल पाती है।
5. **कैरियर के अवसरों में गिरावट** : कुछ नौकरी श्रेणियों में तकनीकी या आर्थिक कारकों के प्रभाव के परिणामस्वरूप। उदाहरण के लिए, कम्प्यूटरीकरण के परिणामस्वरूप क्लर्कों के लिए कैरियर के अवसरों में गिरावट आई है। कैरियर के अवसरों में गिरावट का समाधान कैरियर शिफ्ट है।

8.7 सार संक्षेप

वर्तमान संदर्भ में, सफलता को मापने के मानदंडों के परिप्रेक्ष्य में बदलाव के कारण, कर्मचारियों के लिए कैरियर नियोजन की भूमिका का विस्तार हुआ है। उदाहरण के लिए, लैंकेस्टर ने देखा है कि कैरियर की सफलता को अब केवल किसी कर्मचारी की आय या किसी संगठन में पदानुक्रमित स्तर से नहीं मापा जा सकता है। कैरियर की सफलता में अब विस्तारित चुनौतियों का सामना करने के लिए किसी के कौशल और क्षमताओं का उपयोग करना, या किसी के चुने हुए पेशे में अधिक जिम्मेदारियाँ और बढ़ी हुई स्वायत्तता शामिल हो सकती है। समकालीन कर्मचारी दिलचस्प और सार्थक काम चाहते हैं। ऐसी रुचि और अर्थ अक्सर किसी के स्वयं के कैरियर के निर्माता होने की भावना से उत्पन्न होते हैं। इसे कैरियर प्लानिंग से हासिल किया जा सकता है।

8.8 परिभाषिक शब्दावली

1. **संगठनात्मक लक्ष्य** : संगठनात्मक लक्ष्य रणनीतिक उद्देश्य हैं जिन्हें कम्पनी का प्रबंधन अपेक्षित परिणामों की रूपरेखा तैयार करने और कर्मचारियों के प्रयासों का मार्गदर्शन करने के लिए स्थापित करता है।
2. **कैरियर पथ** : कैरियर पथ को एक दीर्घकालिक योजना के रूप में परिभाषित किया गया है जिसमें विशिष्ट कदम या कार्य शामिल हैं जो आपको वांछनीय व्यवसाय या नई भूमिका में आगे बढ़ने में मदद

करते हैं।

8.9 अभ्यास प्रश्न लघु

लघु प्रश्न

1. कर्मचारियों के लिए कैरियर नियोजन के महत्त्व पर संक्षिप्त टिपणी लिखिए :

.....

.....

.....

2. कैरियर नियोजन की सीमाओं का विवरण दीजिये :

.....

.....

.....

विस्तृत प्रश्न :

1. किसी संगठन एवं कर्मचारियों के लिए कैरियर नियोजन के लाभों का विस्तृत विवरण दीजिये :

.....

.....

.....

2. कैरियर नियोजन के उद्देश्य एवं प्रकृति पर प्रकाश डालिए :

.....

.....

.....

8.10 संदर्भ सूची

1. अबुबकर, आई. ए. (2013) : कैरियर मार्गदर्शन, छात्रों की भागीदारी और कानो, नाइजीरिया के लिए इसका निहितार्थ। मलेशिया ऑनलाइन जर्नल ऑफ एजुकेशनल साइंस, 1(3), 14–19।
- 1 ऑगिएन, डी. (2009)। करजेरा। नूओ प्रोफेशनल्स पसिरिकिमो इकी प्रोफेशनल्स वेइकलोस ऑर्गेनाइजेसीज खकैरियर। प्रोफेशनल से संगठन में व्यावसायिक गतिविधि का विकल्प,।
- 2 बेरेसनेविजिएन, डी. (1990)। डिफरेंसिजुओटास प्रोफेसिनिस ओरिएंटविमास मोकीक्लोजे स्कूल में विभेदित व्यावसायिक मार्गदर्शन,। विनियस। पीएमटीआई।
- 3 बिकसे, वी., लुसेना-एजेरा, आई., लिबकोव्स्का, यू., और रिब्जा, बी. (2018)। लातविया में छात्रों द्वारा कैरियर विकल्पों का तुलनात्मक विश्लेषण और यूके. जे. डोमेनेच, पी. मेरेलो, ई. डे ला पोजा और डी. ब्लेजक्वेज (सं.) में, उच्चतर पर चौथा अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलन शिक्षा उन्नति (पृ. 1349–1357)। वालेंसिया, स्पेन। यूनिवर्सिटीटैट पोलिटेक्निका डी वालेंसिया।
- 4 <https://doi-org/10-4995/HEAd18.2018.8202>।
- 5 सेनक्सेवेन-अंडर, एफ., किर्डोक, ओ., और इसिक, ई. (2010)। पेरेंटिंग के दौरान हाई स्कूल के छात्रों का कैरियर निर्णय लेने का पैटर्न शैलियाँ और माता-पिता के लगाव का स्तर। इलेक्ट्रॉनिक जर्नल ऑफ रिसर्च इन एजुकेशनल साइकोलॉजी, 8(1), 263–280।

- 6 सियुजास, आर., सिआउसिउकिनिएन, एल., सिउसिउलकिएन, एन., और ऑगस्टिनिएन, ए. (2006)। कैरियर निर्णय लेने के कौशल के विकास में भागीदार एक सीखने वाले समुदाय के रूप में। पेडागोगिका, 84, 93–100।
- 7 कोहेन, एल., मेनियन, एल., और मॉरिसन, के. (2000)। शिक्षा में अनुसंधान के तरीके। लंदन, यूनाइटेड किंगडम। टेलर और फ्रांसिस समूह,
- 8 ईसेनमैन, एल. टी. (2007)। आत्मनिर्णय हस्तक्षेप। स्कूल पूरा करने के लिए एक नींव का निर्माण। उपचारात्मक एवं विशेष शिक्षा, 28(1), 2–8. <https://doi-org/10.1177/07419325070280010101>
- 9 एकेचुकु, आर.ओ., और अमेज, एफ.ई. (2016)। वरिष्ठ माध्यमिक विद्यालय के छात्रों पर जनसांख्यिकीय चर का प्रभाव इमो राज्य, नाइजीरिया में कैरियर का विकल्प। यूरोपियन जर्नल ऑफ रिसर्च एंड रिप्लेक्शन इन एजुकेशनल साइंसेज, 4(1), 65–73.
- 10 यूरोपीय आजीवन मार्गदर्शन नीति नेटवर्क (ईएलजीपीएन)। (2015)। यूरोपीय आजीवन मार्गदर्शन नीतियां। योगात्मक रिपोर्ट 2007–15. यूरोपीय आजीवन मार्गदर्शन नीति नेटवर्क 2007–15 के कार्य पर एक रिपोर्ट। ज्यवास्किला, फिनलैंड।
- 11 आइसी, डी. (2016)। समस्या–समाधान के शोध में गुणात्मक और मात्रात्मक दृष्टिकोण और विधियों की उपयोगिता विज्ञान शिक्षा पाठ्यक्रम में योग्यता। जर्नल ऑफ एजुकेशन एंड प्रैक्टिस, 7(15), 91–100।
- 12 फौद, एन.ए., किम, एस.वाई., घोष, ए., चांग, डब्ल्यू.–एच., और फिगुएरेडो, सी. (2016)। कैरियर निर्णय लेने पर परिवार का प्रभाव। भारत और संयुक्त राज्य अमेरिका में मान्यता। जर्नल ऑफ कैरियर असेसमेंट, 24(1), 197–212।
- 13 गार्सन, डी.जी. (2012)। सांख्यिकीय मान्यताओं का परीक्षण। एकआयामीता। रैले, एनसी, यूएसए। जी. डेविड गार्सन और सांख्यिकीय एसोसिएट्स प्रकाशन। <http://www-statisticalassociates-com/assumes-pdf> से लिया गया

इकाई-9 कैरियर नियोजन की आवश्यकताएं

इकाई की रूपरेखा

- 9.0 उद्देश्य
- 9.1 परिचय
- 9.2 कैरियर नियोजन की अवधारणा
- 9.3 कैरियर योजना का अर्थ
- 9.4 कैरियर योजना के दृष्टिकोण
- 9.5 कैरियर नियोजन के प्रारूप
- 9.6 कैरियर योजना की आवश्यकता
- 9.7 कैरियर नियोजन की प्रक्रिया
- 9.8 कैरियर नियोजन की कुछ महत्वपूर्ण विधियाँ
- 9.9 कर्मचारियों के लिए संगठन द्वारा प्रयुक्त कैरियर मॉडल
- 9.10 सार संक्षेप
- 9.11 परिभाषिक शब्दावली
- 9.12 अभ्यास प्रश्न लघु विवरण
- 9.13 संदर्भ ग्रंथ सूची

9.0 उद्देश्य

प्रस्तुत इकाई का उद्देश्य विद्यार्थियों में कैरियर नियोजन की समझ को विकसित करना है। इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त विद्यार्थियों अपने व्यावहारिक जीवन में कैरियर से सम्बंधित पूर्व आवश्यकताओं को पूर्ण करने में सफल रहेंगे। यह सर्वविदित है कि कैरियर नियोजन व्यक्ति के न केवल आर्थिक वरन सामाजिक उन्नति को भी निर्धारित करता है। अतः आवश्यक है कि शिक्षा पूर्ण होने के पूर्व ही उन्हें अपने कैरियर नियोजन के सन्दर्भ में सजग बनाया जाए : इस इकाई के माध्यम से विद्यार्थी करीर नियोजन की अवधारणा अर्थ दृष्टिकोण तथ विभिन्न प्रारूपों की जानकारी प्राप्त करने में सफल होंगे तथा इस ज्ञान का प्रयोग वे अपने तथा अपने सहयोगियों के कैरियर नियमन में कर सकेंगे :

9.1 परिचय

कैरियर नियोजन से तात्पर्य स्वयं और पर्यावरण के ज्ञान के आधार पर शैक्षिक और कैरियर विकल्प बनाने की प्रक्रिया से है। कैरियर नियोजन का उद्देश्य व्यक्तियों को विभिन्न शैक्षिक और कैरियर अवसरों के बारे में जानकारी तलाशने और इकट्ठा करने के लिए प्रोत्साहित करना है, जिससे वे यथार्थवादी कैरियर लक्ष्य विकसित करने में सक्षम हो सकें। कैरियर नियोजन एक सतत गतिविधि है जिसे मध्य वि॥लय के वर्षों से ही लागू किया जाना चाहिए और वयस्कता तक बढ़ाया जाना चाहिए। 'कैरियर नियोजन एक सुविचारित प्रक्रिया है जिसके माध्यम से एक व्यक्ति व्यक्तिगत कैरियर से संबंधित विशेषताओं और जीवन भर के चरणों की श्रृंखला से अवगत होता है जो उसके कैरियर की पूर्ति में योगदान करते हैं। 'कैरियर नियोजन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा व्यक्ति कैरियर लक्ष्य और इन लक्ष्यों तक पहुंचने का मार्ग चुनता है। कैरियर नियोजन का मुख्य ध्यान कर्मचारियों को व्यक्तिगत लक्ष्यों और संगठन में वास्तविक रूप से उपलब्ध अवसरों के बीच बेहतर मेल प्राप्त करने में सहायता करने पर होना चाहिए। कैरियर नियोजन उन क्षेत्रों को इंगित करने और उजागर करने का एक प्रयास है जो ऊर्ध्ववाधर विकास के बजाय मनोवैज्ञानिक सफलता प्रदान करते हैं। कैरियर नियोजन अपने आप में कोई घटना या अंत नहीं है, बल्कि सर्वोत्तम परिणाम प्राप्त करने के लिए मानव संसाधन विकसित करने की एक सतत प्रक्रिया है। व्यक्तिगत

और संगठनात्मक कैरियर अलग- अलग नहीं हैं।

एक व्यक्ति जो संगठन के भीतर अपनी कैरियर योजना को क्रियान्वित करने में सक्षम नहीं है, यदि उसके पास कोई विकल्प हो तो वह संभवतः नौकरी छोड़ सकता है। इसलिए, संगठनों को कैरियर योजना में कर्मचारियों की मदद करनी चाहिए ताकि दोनों एक-दूसरे की जरूरतों को पूरा कर सकें। प्रारंभ में, व्यक्ति को अपने कैरियर की जिम्मेदारी स्वीकार करनी चाहिए, अपने हितों, कौशल और मूल्यों का आकलन करना चाहिए और आम तौर पर वे कदम उठाने चाहिए जो एक खुशहाल और पूर्ण कैरियर सुनिश्चित करने के लिए उठाए जाने चाहिए। कार्मिक प्रबंधक भी यहां एक भूमिका निभाता है। उदाहरण के लिए, प्रबंधक को समय पर और वस्तुनिष्ठ प्रदर्शन प्रतिक्रिया, अन्य विकासात्मक संरक्षण और समर्थन प्रदान करना होगा और कैरियर उन्मुख मूल्यांकन आदि में भाग लेना होगा। नियोक्ता-संगठन अपनी नीतियों और प्रणालियों के माध्यम से कैरियर योजना और विकास में भी भूमिका निभाता है। उदाहरण के लिए, उसे कैरियर उन्मुख प्रशिक्षण और विकास के अवसर प्रदान करने होंगे, कैरियर प्रबंधन कार्यक्रम पेश करने होंगे और कैरियर उन्मुख मूल्यांकन और नौकरी पोस्टिंग नीतियां स्थापित करनी होंगी।

9.2 कैरियर नियोजन की अवधारणा

कैरियर नियोजन एक व्यक्ति द्वारा किया जाने वाला निरंतर आत्म-मूल्यांकन और नियोजन प्रक्रिया है जो एक मजबूत कैरियर पथ प्राप्त करने के लिए किया जाता है जो किसी के कैरियर के लक्ष्यों, आकांक्षाओं और कौशल के साथ संरेखित होता है। अपने आप को समझने, कैरियर के लक्ष्यों को निर्धारित करने, कौशल में संशोधन करने और सही कैरियर विकल्पों की खोज करने की निरंतर दोहराई जाने वाली प्रक्रिया में कैरियर योजना प्रक्रिया जिसमें बुनियादी कौशल, विशेष शिक्षा और नौकरी के विकल्प शामिल हो सकते हैं। कैरियर योजना कर्मचारी की जिम्मेदारी है। बेशक, संगठन को संगठन की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए कर्मचारियों और उनके कैरियर के विकास के अवसर प्रदान करने होंगे। इसका अर्थ है कर्मचारियों को व्यक्तिगत लक्ष्यों और संगठन में उपलब्ध अवसरों के बीच बेहतर मेल प्राप्त करने में सहायता करना कैरियर योजना आपकी रुचि, व्यक्तित्व, कौशल सेट आदि के आधार पर एक उपयुक्त नौकरी खोजने की प्रक्रिया को संदर्भित करती है, एक शैक्षिक कार्यक्रम का चयन करना, आपके उद्योग के भीतर या किसी अन्य में नौकरी बदलना और यह भी कि आपको सफलता की सीढ़ी चढ़ने में मदद मिलती है। वर्तमान नौकरी। कैरियर नियोजन प्रणाली सक्षम लोगों को आकर्षित करने, उपयुक्त प्रचार और उन्नति के अवसर प्रदान करने, चुनौतीपूर्ण कार्य प्रदान करने, विकास करने में सक्षम बनाने, मनोबल बढ़ाने, प्रेरणा बढ़ाने, प्रबंधकीय भंडार का उपयोग करने और प्रतिभाओं को बनाए रखने में अपना महत्व प्रकट करती है। कैरियर की प्रगति का तात्पर्य सही चालों की एक श्रृंखला के माध्यम से किसी के कैरियर में प्रगति करना है। कैरियर विकास का अर्थ है किसी व्यक्ति द्वारा कैरियर के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किए गए कार्य। कैरियर योजना कर्मचारियों और संगठन के लिए महत्वपूर्ण है। प्रत्येक व्यक्तिगत कर्मचारी उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए पदानुक्रम और प्रदर्शन स्तर दोनों में बढ़ने के अवसरों की तलाश करता है। यदि संगठन पदानुक्रम में वृद्धि और एक स्वच्छ कैरियर पथ के अवसर प्रदान नहीं करता है, तो कर्मचारी अपने कैरियर के लक्ष्यों का पीछा नहीं कर सकता है और अपनी क्षमता का फायदा उठा सकता है। डेविस ने कैरियर नियोजन की विभिन्न शर्तों को निम्नानुसार परिभाषित किया है।

कैरियर नियोजन के फैसले और हमारे द्वारा चुने गए कैरियर पथ से हमारे जीवन और कैरियर के पैटर्न और बनावट का निर्धारण होगा। फिर भी, कैरियर योजना में वर्षों के शोध और कार्य के बाद, यह निष्कर्ष निकाला गया है कि अधिकांश छात्र अपने दिमाग में किसी स्पष्ट योजना के बिना हाई स्कूल और कॉलेज छोड़ देते हैं जो उन्हें कैरियर या व्यवसाय का चयन करने और आगे बढ़ाने में मार्गदर्शन करता है। यह अनुमान लगाया गया है कि जब लोग नौकरी या कैरियर से अभिभूत महसूस करते हैं, तो वे कभी-कभी अति आत्मविश्वासी हो जाते हैं और अक्सर अपने जीवन में संतुलन बहाल करने के लिए आवश्यक परिवर्तनों के लिए पर्याप्त रूप से योजना बनाने में विफल रहते हैं। कई छात्रों को कैरियर की समस्या का सामना करना पड़ता है और जीवन में अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए बहुत संघर्ष भी करना पड़ता है। लेकिन, छात्रों को कठिनाइयों के रास्ते पर चलने के लिए और अधिक मजबूत और सक्षम बनना चाहिए जो उन्हें अपने कैरियर की ओर ले जाएगा और निश्चित रूप से उनकी समस्याओं को दूर करेगा। अच्छी कैरियर योजना एक ऐसी योजना प्रदान करती है जो बुद्धिमत्ता, कड़ी मेहनत, फोकस, रुढ़ संकल्प, मजबूत इच्छा-शक्ति और सर्वोत्तम परिणाम प्राप्त करने के उद्देश्य से चिह्नित होती है। इसके लिए कैरियर कारकों के एकीकरण की आवश्यकता है जो प्रत्येक व्यक्ति को अद्वितीय और सर्वश्रेष्ठ

बनाने के लिए गठबंधन करते हैं: उनकी जन्मजात क्षमताएं, उनके कौशल, उनकी रुचियां, उनके मूल्य, उनके लक्ष्य, उनका पारिवारिक इतिहास, उनकी व्यक्तिगत शैली और विशेषताएं, और कैरियर विकास में उनकी स्थिति।

कैरियर नियोजन एक आजीवन प्रक्रिया है जिसमें पहला— एक व्यवसाय चुनना, दूसरा— नौकरी प्राप्त करना, तीसरा— नौकरी में बढ़ना, चौथा— कैरियर बदलना, पाँचवाँ— नौकरी बदलना और अंत में— नौकरी से सेवानिवृत्त होना शामिल है। अपने कैरियर की योजना बनाने के लिए हमें पहले खुद को और अपने लक्ष्यों को एक व्यवस्थित तरीके से परिभाषित करना होगा। वर्तमान समय में प्रतिस्पर्धा का स्तर दिन-ब-दिन बढ़ता जा रहा है जिसके कारण छात्रों को सक्रिय रूप से और बहादुरी से अपने कैरियर की योजना बनाने की आवश्यकता है। और उन्हें यह भी सिखाया जाना चाहिए कि अधिकतम उद्योग अनुभव प्राप्त करने के लिए अब एक संगठन से दूसरे संगठन में कैसे स्थानांतरित किया जाए। कैरियर नियोजन का कार्य और मार्ग काफी श्रमसाध्य, महत्वपूर्ण, संगठित, आशावादी और सुपरिभाषित है। इसके लिए हर कदम पर व्यवस्थित योजना और हर योजना के सुनियोजित क्रियान्वयन की आवश्यकता होती है। छात्रों के लिए कैरियर योजना बनाने में सबसे महत्वपूर्ण कदम उनके जीवन में किसी विशेष कैरियर विकल्प के बारे में निर्णय लेते समय स्वयं के बारे में जानकारी एकत्र करना है। छात्रों को हमेशा अपनी रुचि, कौशल, योग्यता, व्यक्तिगत गुणों, विचारों का विश्लेषण करना चाहिए ताकि वे आसानी से अपने कैरियर और खुद के बीच के संबंध को समझ सकें और उसका अध्ययन कर सकें।

9.3 कैरियर योजना का अर्थ

कैरियर नियोजन वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा व्यक्ति कैरियर लक्ष्यों और इन लक्ष्यों को प्राप्त करने का मार्ग चुनता है। कैरियर पथ प्रगति की उन पंक्तियों को दर्शाता है जिनके माध्यम से कर्मचारी आमतौर पर अपने कैरियर में आगे बढ़ते हैं। कैरियर नियोजन स्वयं, अवसरों, बाधाओं, विकल्पों, परिणामों के बारे में जागृक होने, कैरियर से संबंधित शलक्ष्यों की पहचान करने और लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए विकासात्मक गतिविधियों को करने की एक प्रक्रिया है। इसमें यह भविष्यवाणी करना शामिल नहीं है कि एक कार्यकारी को बढ़ावा देने के लिए कौन सी उच्च नौकरियां उपलब्ध होंगी। कैरियर योजना कर्मचारी की जिम्मेदारी है। बेशक, संगठन को संगठन की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए कर्मचारियों और उनके कैरियर के विकास के अवसर प्रदान करने होंगे। इसका अर्थ है कर्मचारियों को व्यक्तिगत लक्ष्यों और संगठन में उपलब्ध अवसरों के बीच बेहतर मेल प्राप्त करने में सहायता करना।

कभी-कभी, उच्च स्तर पर भी उच्च प्रदर्शन करने वालों के ऊपर की ओर बढ़ने के लिए पर्याप्त पद नहीं हो सकते हैं। इसलिए, कैरियर नियोजन के प्रयासों को उन क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता है जो ऊर्ध्वाधर विकास के बजाय मनोवैज्ञानिक सफलता प्रदान करते हैं। मनोवैज्ञानिक सफलता मूल रूप से व्यक्तिगत उपलब्धि और पूर्ति की भावना है। मौजूदा कारोबारी माहौल में, किसी व्यक्ति का कैरियर पिछले वर्षों की तुलना में कई संगठनों और विभिन्न पदों को कवर कर सकता है, जब कर्मचारी कम मोबाइल थे और संगठन अधिक स्थिर थे। एक संगठन की स्टाफिंग प्रणाली के भीतर समन्वित कैरियर योजना प्रणाली एक संगठन की वर्तमान और भविष्य की एचआर जरूरतों को पूरा करने के लिए एक अच्छी तरह से एकीकृत तंत्र को बढ़ावा देती है। सिस्टम को कर्मचारियों की कैरियर संतुष्टि बढ़ाने और संगठनात्मक प्रभावशीलता में सुधार करने के लिए डिज़ाइन किया गया है। यह व्यक्ति को अपने स्वयं के कैरियर से संतुष्टि प्राप्त करने का पता लगाने, चुनने और प्रयास करने में मदद करेगा। कैरियर योजना को केवल ऊर्ध्वाधर श्रेणीबद्ध विकास पर ध्यान केंद्रित नहीं करना चाहिए बल्कि मनोवैज्ञानिक सफलता भी प्रदान करनी चाहिए। यह अपने आप में कोई घटना या अंत नहीं है, बल्कि अधिकतम परिणाम प्राप्त करने के लिए मानव संसाधन के विकास की एक सतत प्रक्रिया है।

एक व्यक्तिगत कर्मचारी की कैरियर योजना और संगठन में कैरियर पथ में बहुत अंतर नहीं होना चाहिए। यदि व्यक्तिगत कर्मचारी संगठन में अपनी कैरियर योजना को वास्तविकता में परिवर्तित नहीं कर सकता/सकती है, तो वह संगठन छोड़ सकता/सकती है। इसलिए, संगठनों की जिम्मेदारी है कि वे कर्मचारी को उसके कैरियर की योजना बनाने में सहायता प्रदान करें, ताकि उनकी दोनों जरूरतें पूरी हो सकें। कैरियर नियोजन मानव संसाधन नियोजन के समान नहीं है, क्योंकि यह केवल व्यक्तिगत कर्मचारी और संगठन में उसकी वृद्धि के बारे में बात करता है। बेशक, यह व्यक्ति की क्षमता की स्पष्ट तस्वीर देकर उत्तराधिकार की योजना बनाने में सहायता करता है। एचआर प्लानिंग एक व्यापक अवधारणा है जो संगठन को एचआर से संबंधित सभी गतिविधियों को करने में मदद करती है, उनके लिए अलग से सब प्लान तय करती है। मानव संसाधन योजना एक संगठन में कर्मचारियों

की आवश्यकता और उपलब्धता का विश्लेषण और अनुमान लगाने में मदद करती है। हालांकि, कैरियर प्लानिंग कर्मचारियों की ताकत और इच्छा के बारे में जानकारी प्रदान करके एचआर प्लानिंग में सहायता करती है

कैरियर योजना आपकी रुचि, व्यक्तित्व, कौशल सेट आदि के आधार पर एक उपयुक्त नौकरी खोजने की प्रक्रिया को संदर्भित करती है, एक शैक्षिक कार्यक्रम का चयन करना, आपके उद्योग के भीतर या किसी अन्य में नौकरी बदलना और यह भी कि आपको सफलता की सीढ़ी चढ़ने में मदद मिलती है। वर्तमान नौकरी। उचित कैरियर योजना किसी को अपने क्षेत्र में उत्कृष्टता प्राप्त करने, अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने और उच्च पदों सहित आकर्षक / सुरक्षित नौकरियों को हड़पने के लिए पुरस्कृत कर सकती है। अद्वितीय विकास और ज्ञान की गति, शैक्षिक और प्रशिक्षण सुविधाओं में अभूतपूर्व वृद्धि और नौकरी के अवसरों में व्यापक वृद्धि के साथ व्यक्तिगत कैरियर योजना ने अधिक महत्व प्राप्त किया। कैरियर योजना में अल्पकालिक और दीर्घकालिक कैरियर लक्ष्यों, व्यक्तिगत लक्ष्यों और बाधाओं को शामिल किया जाता है। एक कैरियर उन सभी नौकरियों से संबंधित है जो किसी के कामकाजी जीवन के दौरान होती हैं।

9.4 कैरियर योजना के दृष्टिकोण

‘कैरियर’ शब्द उन सभी नौकरियों को इंगित करता है जो एक व्यक्ति ने अपने कामकाजी जीवन के दौरान धारण की हैं। किसी संगठन में, कर्मचारियों की कैरियर योजना से नौकरी छोड़ने की संभावना कम हो जाती है। कैरियर नियोजन एक ऐसी प्रक्रिया है जो कैरियर के लक्ष्यों को तय करती है और लक्ष्यों को पूरा करने का मार्ग निर्धारित करती है, कैरियर नियोजन किसी व्यक्ति के कार्य जीवन को निरंतरता, व्यवस्था और अर्थ प्रदान करना है। यह अपने आप में कोई घटना या अंत नहीं है। यह कर्मचारियों-संभावितों को कम्पनी में आगे बढ़ने के तरीकों के बारे में बताता है। कैरियर का उद्देश्य किसी व्यक्ति और संगठन के लक्ष्यों को एकीकृत करना है। परम्परागत रूप से, डॉक्टरों, इंजीनियरों, वकीलों, मंत्रियों, राजनेताओं, संगीतकारों और उनके जैसे अन्य लोगों को उनके संबंधित कैरियर के रूप में माना जाता था। हालांकि, वर्तमान में, कैरियर की अवधारणा को दूसरों की कार्य-संबंधी भूमिकाओं को भी शामिल करने के लिए विस्तारित किया गया है। कैरियर के संबंध में आम तौर पर कई तरह की धारणाएं हैं। एक कैरियर का अर्थ आवश्यक रूप से ऊपर की ओर गतिशीलता नहीं है। डॉक्टर और वकील किसी पद पर आगे नहीं बढ़ते। कई डॉक्टरों और वकीलों का कैरियर एक संगठन से जुड़ा होता है।

बहुत से लोग अपना पूरा कामकाजी जीवन एक ही संगठन में बिताते हैं और कुछ लोग और विभिन्न संगठनों में अपना कैरियर बनाते हैं। जहां एक व्यक्ति अपने कैरियर में एक शानदार जीवन शैली जीने के लिए पैसा कमाने की इच्छा रख सकता है, वहीं दूसरे व्यक्ति को अपनी कमाई जीवन जीने के लिए पर्याप्त लग सकती है। व्यक्ति कैरियर की घटनाओं के समान अलग-अलग होते हैं। कैरियर नियोजन प्रणाली सक्षम लोगों को आकर्षित करने, उपयुक्त पदोन्नति और उन्नति के अवसर प्रदान करने, चुनौतीपूर्ण कार्य प्रदान करने, विकास करने में सक्षम बनाने, मनोबल बढ़ाने, प्रेरणा बढ़ाने, प्रबंधकीय भंडार का उपयोग करने और प्रतिभाओं को बनाए रखने में अपना महत्व प्रकट करती है। कैरियर में प्रगति से तात्पर्य सही कदमों की एक श्रृंखला के माध्यम से किसी के कैरियर में प्रगति करना है। कैरियर विकास का अर्थ है कैरियर के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किसी व्यक्ति द्वारा किए गए कार्य। : कैरियर नियोजन के लिए मूल रूप से दो दृष्टिकोण हैं। एक है संगठन केंद्रित दृष्टिकोण और दूसरा है व्यक्ति केंद्रित दृष्टिकोण।

1. संगठन केंद्रित कैरियर योजना का लक्ष्य निम्नलिखित है।

1. मानव संसाधन आवश्यकताओं का निदान
2. मानव संसाधन की गुणवत्ता में सुधार करना
3. कर्मचारियों की उत्पादकता बढ़ाना
4. कर्मचारियों को अपना कैरियर मार्ग विकसित करने में मदद करना
5. संगठनात्मक और व्यक्तिगत कैरियर आवश्यकताओं का समन्वयन
6. कर्मचारियों की कैरियर काउंसलिंग
7. कर्मचारियों को काम और निजी जीवन में संतुलन बनाने में मदद करना

8. संगठन में योजना और कैरियर विकास प्रणालियों की निगरानी और प्रबंधन।
2. व्यक्ति केंद्रित कैरियर योजना का लक्ष्य निम्नलिखित है।
 1. किसी के व्यक्तित्व लक्षण, पेशेवर कौशल और व्यक्तिगत रुचियों की पहचान करना
 2. किसी के जीवन के उद्देश्य और उसके कैरियर लक्ष्यों की पहचान करना
 3. निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक अस्थायी योजना विकसित करना
 4. अपने कैरियर की शानदार शुरुआत करने के लिए सही अवसर की तलाश करना
 5. किसी के कैरियर योजना को सीधे उसके प्रबंधक या तत्काल बॉस को बताना
 6. कैरियर मार्गदर्शन प्राप्त करना या आरंभ करना
 7. आंतरिक और बाह्य अवसरों के मूल्यांकन के लिए सही स्रोतों का उपयोग करने में सक्षम होना
 8. सक्रिय रूप से सलाहकार समर्थन की तलाश करना
 9. महत्वपूर्ण दूसरों के सामने सकारात्मक आत्म-छवि को बढ़ावा देना।

9.5 कैरियर नियोजन के प्रारूप

कैरियर नियोजन के अंतर्गत यह निर्धारित करना सर्वोत्कृष्ट है कि दोनों पक्षों (व्यक्तियों और संगठनों) में से कौन सा पक्ष कर्मचारियों के कैरियर नियोजन और विकास में किस प्रकार की और कितनी जिम्मेदारी लेता है। मुख्य रूप से, प्रत्येक व्यक्ति अपने कैरियर के प्रबंधन के लिए अंततः जिम्मेदार है। कार्यस्थल पर एक सक्षम वातावरण बनाने की द्वितीयक जिम्मेदारी व्यावसायिक संगठन की होती है, जो सकारात्मक कैरियर प्रबंधन में सहायता करती है। संगठनात्मक एवं व्यक्तिगत स्तर पर कैरियर नियोजन के विभिन्न प्रारूप देखे जा सकते हैं, जो निम्नलिखित हैं :

1. **कैरियर परामर्श और मेंटरशिप** : कैरियर काउंसलिंग तथा मेंटोर्शिप कर्मचारियों को कैरियर लक्ष्य निर्धारित करने पर सलाह देने और उन्हें उपयुक्त कैरियर पथ खोजने में सहायता करने की प्रक्रिया है। कैरियर परामर्श कर्मचारियों को उनके कैरियर को अधिक स्पष्ट रूप से समझने, ताकत और कमजोरियों की पहचान करने, दृष्टिकोण विकसित करने, अधिक संतुष्टि प्राप्त करने और आनंद लेने और कैरियर ऑपरेटिंग सिस्टम में ताकतों और गतिशीलता का एहसास करने में मदद करता है। एक कैरियर विभिन्न चरणों में विकसित होता है और कई रास्तों पर चलता है किसी के कैरियर में आगे बढ़ने के लिए मेंटरशिप एक विश्वसनीय प्रारूप है, खासकर उन लोगों के लिए जो अपने क्षेत्र या रोजगार के स्थान पर नए हैं। मेंटरशिप प्रशिक्षण और शिक्षा से परे जाकर नवागंतुकों को कभी-कभी भ्रमित करने वाली या जटिल परिस्थितियों से निपटने में मदद करती है, जिनका वे सामना कर सकते हैं। जबकि मेंटरशिप अक्सर उन लोगों के साथ जुड़ी होती है जो अपने कैरियर की शुरुआत में होते हैं, पेशेवर अपने कैरियर के किसी भी चरण में, एक मेंटर या सलाहकार के रूप में, मेंटरशिप से काफी लाभ उठा सकते हैं। सफल कैरियर विकास के लिए तकनीकी और नौकरी-संबंधी कौशल से कहीं अधिक की आवश्यकता होती है। आमतौर पर, एक सफल कैरियर बनाने के लिए प्रभावी संचार और अन्य सॉफ्ट कौशल, पेशेवर रिश्ते और नेटवर्क और कैरियर दृष्टि की आवश्यकता होती है।

कई पेशेवर अपनी नौकरी में उत्कृष्ट प्रदर्शन करते हुए भी कैरियर की सीढ़ी पर आगे बढ़ने में असफल हो जाते हैं क्योंकि उनमें इनमें से कुछ महत्वपूर्ण दक्षताओं का अभाव होता है। हालाँकि, एक संरक्षक पेशेवरों को इनमें से कुछ अतिरिक्त-भूमिका कौशल विकसित करने और महत्वपूर्ण संबंध बनाने में मदद कर सकता है। शुरुआती कैरियर पेशेवरों के लिए सलाह देने वाले रिश्ते का हिस्सा बनना परिवर्तनकारी हो सकता है। मेंटरिंग एक दीर्घकालिक संबंध है जो कम से कम 9 महीने तक चलता है, आमतौर पर अधिक अनुभवी पेशेवरों और उनके शिष्यों के बीच। परामर्शदाता संबंध का मुख्य उद्देश्य शिष्य का निरंतर विकास है, हालांकि इसके अन्य लाभ भी हैं। संरक्षक शिष्य के लिए एक विश्वसनीय सलाहकार के रूप में कार्य करता है, और नए कौशल विकसित करने, राजनीतिक वातावरण को समझने, विचारों को चुनौती देने और कैरियर विकास को प्रोत्साहित करने में उनका

समर्थन करता है। अधिकांश पेशेवर जो कार्यकारी स्तर तक पहुंचते हैं, वे अपने कैरियर की सफलता में सलाह को एक महत्वपूर्ण योगदानकर्ता के रूप में बताते हैं। अक्सर, सलाहकार अपने शिष्यों (या अधिक) से दो संगठनात्मक स्तर ऊंचे होते हैं। अपने संगठनात्मक सहूलियत के दृष्टिकोण से, वे अपने शिष्यों के अपेक्षाकृत संकीर्ण दृष्टिकोण से कहीं अधिक 'देखते' हैं। अपने दृष्टिकोण को साझा करके, वे प्रशिक्षुओं को अपने स्वयं के दृष्टिकोण को व्यापक बनाने और विभिन्न कार्यात्मक या क्षेत्रीय क्षेत्रों के दृष्टिकोण को समझने में मदद कर सकते हैं। इसके अलावा, संभावित कार्यों के प्रभाव के बारे में सोचकर अपने शिष्यों को विकल्पों और दुविधाओं पर चर्चा करने में मदद करते समय सलाहकार अपने अनुभव का लाभ उठा सकते हैं। एक पेशेवर के लिए जो अपने कैरियर में आगे बढ़ना चाहता है, एक सार्थक परामर्श संबंध विकसित करना महत्वपूर्ण हो सकता है। हालाँकि तकनीकी और नौकरी कौशल में सुधार करना भी महत्वपूर्ण है, लेकिन पेशेवरों को कार्यकारी भूमिका के लिए तैयार करना पर्याप्त नहीं है। मार्गदर्शन के लाभ कैरियर विकास के लिए निवेश के लायक हैं।

2. **स्वयंसेवा :** स्वयंसेवा कार्य अनुभव प्राप्त करने, मूल्यवान सम्पर्क और कौशल विकसित करने का एक शानदार तरीका है। स्वयंसेवी कार्य के कुछ लाभ यहां दिए गए हैं आपका स्वयंसेवी कार्य आपको कामकाजी दुनिया की मांगों के लिए तैयार कर सकता है। व्यावहारिक स्वयंसेवी कार्य के माध्यम से, आप कामकाजी दुनिया के संबंध में उचित ज्ञान, दृष्टिकोण और कौशल विकसित कर सकते हैं। आपका स्वयंसेवी कार्य उन लोगों को प्रदर्शित कर सकता है जो दूसरों को आपकी सिफारिश करने या आपको सशुल्क पद पर नियुक्त करने की स्थिति में हो सकते हैं कि आप किस तरह के व्यक्ति हैं (उदाहरण के लिए आप दूसरों के साथ कैसे काम करते हैं, आप कार्यों को कैसे करते हैं, आप कैसे पहल करते हैं, कैसे आप अपना समय प्रबंधित करें)। एक उम्मीदवार जिसने पहले ही साबित कर दिया है कि वह नौकरी में सफल हो सकता है, वह किसी अज्ञात की तुलना में कहीं अधिक मजबूत उम्मीदवार है। स्वयंसेवा आपको हस्तांतरणीय कौशल विकसित करने का अवसर देता है जिसे आप किसी भी पद पर लागू कर सकते हैं। पारस्परिक संचार, समय प्रबंधन, नेतृत्व, प्रतिनिधिमंडल, संचार, नेतृत्व और समस्या-समाधान कुछ हस्तांतरणीय कौशल हैं जिन्हें आप अपने स्वयंसेवी कार्य के माध्यम से विकसित कर सकते हैं। स्वयंसेवा आपको अपनी रुचि के क्षेत्र में पेशेवरों के साथ सार्थक संबंध विकसित करने का अवसर देती है। जानकारी, विचारों, सम्पर्क जानकारी का आदान-प्रदान करने और पारस्परिक रूप से लाभप्रद कनेक्शन बनाने और बनाए रखने के लिए दूसरों के साथ नेटवर्क बनाएं। स्वयंसेवा आपको महत्वपूर्ण व्यक्तियों और पेशेवरों के समूहों के सम्पर्क में ला सकती है जिनके पास प्रचुर विशेषज्ञता है। जिन पेशेवरों से आप मिलते हैं, जिनके कैरियर लक्ष्य समान हैं, वे कैरियर मार्गदर्शन प्रदान करने वाले सलाहकार के रूप में काम कर सकते हैं। स्वयंसेवा के माध्यम से बनाए गए संबंध संदर्भ के रूप में भी कार्य कर सकते हैं। समर्थकों का एक समुदाय स्थापित करने के लिए पेशेवरों से जुड़ने के लिए स्वयंसेवा एक शानदार तरीका है। यह सिर्फ वह नहीं है जो आप जानते हैं बल्कि यह है कि आप किसे जानते हैं।

स्वयंसेवा आत्मविश्वास विकसित करने का एक शानदार तरीका है। व्यावहारिक कार्य अनुभव आत्म-सम्मान का निर्माण करता है जो आपको अपने आराम क्षेत्र से बाहर निकलने की अनुमति देता है। आपका स्वयंसेवी कार्य आपको विभिन्न कौशल विकसित करने और उनका उपयोग करने की अनुमति देता है जिससे उपलब्धि की वास्तविक भावना स्थापित होती है। विभिन्न कैरियर अवसरों का पता लगाने के लिए पहला कदम उठाने के लिए स्वयंसेवा एक शानदार तरीका है। विभिन्न क्षेत्रों में पेशेवरों के साथ जुड़कर अपनी रुचियों का पता लगाएं। अपनी रुचियों, पसंद और नापसंद को बेहतर ढंग से समझने के लिए विभिन्न प्रकार के स्वयंसेवी कार्यों को आजमाएं। आपकी रुचि के क्षेत्र में प्रत्यक्ष पेशेवरों का अवलोकन करने से आपको यह निर्धारित करने में मदद मिल सकती है कि क्या यह एक ऐसा क्षेत्र होगा जिसे आप आगे बढ़ाना चाहेंगे। स्वयंसेवी कार्य पेशेवरों को ऐसे कौशल विकसित करने की अनुमति देता है जिन्हें उन्हें अपनी वर्तमान नौकरी में विकसित करने का अवसर नहीं मिल सकता है। उन लोगों के लिए नेतृत्व के अवसरों की कोई कमी नहीं है जो अपने पारस्परिक, संगठनात्मक, संचार या परियोजना प्रबंधन अनुभव को विकसित करना चाहते हैं। स्वयंसेवक न केवल सोसायटी की आंतरिक कार्यप्रणाली के बारे में अधिक सीखते हैं बल्कि वे समिति के अन्य सदस्यों से ज्ञान और दृष्टिकोण भी प्राप्त करते हैं। स्वयंसेवा करने से अक्सर आपके प्रयासों को सार्वजनिक मान्यता मिलती है और यह आपकी पहचान बनाने का एक शानदार तरीका है यदि आपकी वर्तमान नौकरी उद्योग के भीतर अधिक बाहरी बातचीत की अनुमति नहीं देती है। एसएसपी के पास स्वयंसेवकों का एक सक्रिय आधार है।

3. **नेटवर्किंग** : नेटवर्किंग संबंधों को विकसित करने और बनाए रखने के लिए उपयोग किए जाने वाले व्यवहारों के एक सेट को संदर्भित करता है जो संभावित रूप से व्यक्तियों को उनके कैरियर में जानकारी, प्रभाव, मार्गदर्शन और सहायता प्रदान कर सकता है। किसी संगठन के अंदर और बाहर सक्रिय रूप से सम्पर्क बनाए रखना, पेशेवर और सामुदायिक गतिविधियों में संलग्न होना, और चुनौतीपूर्ण कार्य असाइनमेंट स्वीकार करके किसी की संगठनात्मक श्रुति बढ़ाना नेटवर्किंग व्यवहार के उदाहरण हैं। सोशल नेटवर्क और कैरियर अनुसंधान ने उन्नत उन्नति, मुआवजा, कैरियर संतुष्टि और कैरियर गतिशीलता जैसे मूल्यवान कैरियर परिणामों की प्राप्ति में नेटवर्किंग व्यवहार में संलग्न होने के महत्व पर जोर दिया है। ऐसा माना जाता है कि नेटवर्किंग मुख्य रूप से कैरियर के परिणामों को बढ़ाती है क्योंकि नेटवर्किंग व्यवहार व्यक्तियों को उनकी सामाजिक पूंजी विकसित करने में मदद करता है। सामाजिक पूंजी का तात्पर्य व्यक्तियों के लिए उनके नेटवर्क संबंधों के माध्यम से उपलब्ध संसाधनों से है। किसी के रिश्तों के नेटवर्क में अंतर्निहित कुछ संसाधनों में सूचना, विशेषज्ञता, पेशेवर और राजनीतिक सलाह, प्रदर्शन, दोस्ती और समर्थन शामिल हैं। बदले में ऐसे संसाधनों की उपलब्धता कैरियर की उन्नति और विकास को सुविधाजनक बनाती है क्योंकि ये संसाधन व्यक्तियों को उनके वर्तमान संगठन के अंदर और बाहर दोनों जगह विभिन्न कैरियर के अवसरों तक अधिक पहुंच प्राप्त करने और इन अवसरों पर कार्य करने की उनकी क्षमता विकसित करने में सक्षम बनाते हैं।

नेटवर्क शोधकर्ताओं का कहना है कि मूल्यवान सामाजिक पूंजी के संचय के लिए कुछ संरचनात्मक विशेषताओं वाले नेटवर्क के विकास की आवश्यकता होती है। नेटवर्क का आकार या किसी के नेटवर्क को बनाने वाले सम्पर्कों की संख्या एक प्रभावी नेटवर्क की महत्वपूर्ण विशेषताओं में से एक है। हालाँकि नौकरी के नए अवसर खोजने और इंटरफर्म गतिशीलता बनाने के लिए बड़े नेटवर्क का विकास महत्वपूर्ण है, लेकिन नेटवर्क का विषाल आकार मूल्यवान संसाधनों को जमा करने के लिए पर्याप्त नहीं है। प्रभावी नेटवर्क विकसित करते समय नेटवर्क के आकार के अलावा, नेटवर्क संरचना और संरचना पर भी विचार करने की आवश्यकता होती है। नेटवर्क संरचना बताती है कि किसी के नेटवर्क में सम्पर्क एक दूसरे से कैसे जुड़े हुए हैं। किसी व्यक्ति के लिए कमजोर संबंधों के माध्यम से जुड़ा कम घनत्व वाला नेटवर्क बनाना फायदेमंद माना जाता है। कमजोर संबंधों को मजबूत संबंधों की तुलना में कम बार-बार और भावनात्मक रूप से कम गहन संबंधों द्वारा दर्शाया जाता है। कमजोर संबंधों को फायदेमंद माना जाता है क्योंकि वे किसी के तत्काल सामाजिक समूह से बाहर तक पहुंचते हैं और इसलिए व्यक्ति को अद्वितीय, गैर-निरर्थक जानकारी और संसाधन प्रदान करते हैं। कम घनत्व वाले नेटवर्क की विशेषता ऐसी संरचनाएं होती हैं जिनमें कोई ऐसे व्यक्तियों से जुड़ा होता है जो एक-दूसरे से जुड़े नहीं होते हैं। अन्यथा अलग किए गए व्यक्तियों को जोड़ने से, किसी को महत्वपूर्ण जानकारी और नियंत्रण लाभ प्राप्त होते हैं जैसे कि उसकी ओर से रेफरल, सूचना के विविध और अनूठे स्रोतों तक समय पर पहुंच, और ऐसे में उपलब्ध दलाली के अवसरों के कारण सूचना और संसाधनों के प्रवाह पर अधिक नियंत्रण। नेटवर्क।

नेटवर्क संरचना से तात्पर्य उन सम्पर्कों की विशेषताओं और प्रकारों से है जो किसी व्यक्ति का निजी नेटवर्क बनाते हैं। विभिन्न सामाजिक संदर्भों (जैसे, कार्य, परिवार और समुदाय) के सम्पर्कों और विभिन्न जनसांख्यिकीय और संगठनात्मक विशेषताओं (जैसे, लिंग, संगठनात्मक स्तर और संगठनात्मक संबद्धता) वाले सम्पर्कों से बना एक विविध नेटवर्क विकसित करना फायदेमंद है। ऐसा माना जाता है कि कई अलग-अलग सामाजिक संदर्भों के कई प्रकार के लोगों को जानने से किसी व्यक्ति को अच्छी नौकरी पाने की संभावना बढ़ जाती है और किसी संगठन में उसकी शक्ति का आधार और उन्नति के अवसर बढ़ जाते हैं। किसी संगठन के अंदर और बाहर उच्च पद पर आसीन सम्पर्कों के साथ संबंध बनाना भविष्य में पदोन्नति और अत्यधिक प्रतिष्ठित नौकरियां प्राप्त करने के लिए विशेष रूप से उपयोगी पाया जाता है। हाल के वर्षों में, उच्च क्रॉस-संगठनात्मक गतिशीलता के साथ अधिक तरल कैरियर का अनुभव करने वाले लोगों की संख्या में भारी वृद्धि के कारण कैरियर प्रबंधन उपकरण के रूप में नेटवर्किंग ने काफी शोध रुचि प्राप्त की है। ऐसा माना जाता है कि ऐसे कैरियर के सफल संचालन के लिए नेटवर्किंग के माध्यम से पारस्परिक संबंधों के विकास की आवश्यकता होती है, क्योंकि इससे व्यक्तियों को वर्तमान रोजगार संदर्भ के बाहर कैरियर के अवसरों का फायदा उठाने और लगातार नियोजित बने रहने में मदद मिलती है। नए उभरते कैरियर की खोज में नेटवर्किंग के महत्व को देखते हुए, शोधकर्ताओं ने नेटवर्किंग व्यवहार के प्रकारों, भविष्यवक्ताओं और परिणामों को समझने पर अधिक विशेष रूप से ध्यान केंद्रित करना शुरू कर दिया है। नेटवर्किंग व्यवहार और कैरियर परिणामों के बीच संबंधों की जांच करने वाले अध्ययनों से पता चला है कि

नेटवर्किंग वेतन प्रगति, पदोन्नति और बढ़ी हुई इंटरफर्म कैरियर गतिशीलता से जुड़ी।

9.6 कैरियर योजना की आवश्यकता

कैरियर नियोजन पदोन्नति योग्य प्रतिभा की आंतरिक आपूर्ति विकसित करने में मदद करता है, व्यक्तिगत कैरियर के लिए बढ़ा हुआ ध्यान और चिंता अधिक संगठनात्मक वफादारी उत्पन्न करती है। कैरियर नियोजन कर्मचारियों को अपनी संभावित क्षमताओं का अधिक दोहन करने के लिए प्रोत्साहित करता है क्योंकि उनके पास विशिष्ट कैरियर लक्ष्य होते हैं। कैरियर योजनाएं और लक्ष्य कर्मचारियों को आगे बढ़ने और विकसित होने के लिए प्रेरित करते हैं। हालांकि संगठन में सभी के लिए कैरियर विकास के अवसर प्रदान करना नितांत आवश्यक है, लेकिन उच्च प्रदर्शन करने वाले और उच्च क्षमता वाले प्रबंधकों पर नजर रखने की एक प्रभावी प्रणाली होनी चाहिए। पारस्परिक रूप से सहमत कार्य योजना का प्रभावी उपयोग (वरिष्ठ और अधीनस्थ के बीच : इसे एमबीओ या कोई अन्य शीर्षक कहें), सही समय पर नौकरी और कक्षा के इनपुट का सही संयोजन, व्यक्तिगत और समूह कार्य को चुनौती देना, एक अच्छी तरह से सुविचारित प्रदर्शन मूल्यांकन और संभावित मूल्यांकन प्रणाली, एक पुरस्कार प्रणाली जो काम में उत्कृष्टता को प्रोत्साहित करती है, ये सभी आवश्यक शर्तें हैं। कुछ संगठनों ने संगठन के भीतर की चुनौतियों के साथ-साथ ट्रेकिंग प्रणाली का प्रभावी ढंग से उपयोग किया है, जिससे व्यक्तिगत और संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने में मदद मिली है। परिवार द्वारा प्रबंधित व्यावसायिक घरानों और पेशेवर रूप से प्रबंधित कम्पनियों में, बुनियादी चिंताएँ एक ही हैं : कि प्रबंधकों को उच्च स्तर की जिम्मेदारियाँ लेने के लिए तैयार किया जाना चाहिए। प्रो. सुब्बा राव ने निम्नलिखित कारणों से कैरियर नियोजन की आवश्यकता का वर्णन किया।

1. सक्षम व्यक्तियों को आकर्षित करना और उन्हें संगठन में बनाए रखना।
2. उपयुक्त पदोन्नति के अवसर प्रदान करना।
3. कर्मचारियों को विकास करने में सक्षम बनाना और उन्हें भविष्य की चुनौतियों का सामना करने के लिए तैयार करना।
4. संगठन के भीतर प्रबंधकीय भंडार का उपयोग बढ़ाना।
5. कर्मचारी नियुक्ति को सही करने के लिए।
6. कर्मचारी असंतोश और टर्नओवर को कम करना।
7. प्रेरणा एवं मनोबल में सुधार करना।

9.7 कैरियर नियोजन की प्रक्रिया

कैरियर नियोजन प्रक्रिया को चार चरणों में विभाजित किया जा सकता है। इन चरणों में शामिल हैं (1) स्व-मूल्यांकन, (2) अकादमिक-कैरियर विकल्पों का ज्ञान, (3) गहन मूल्यांकन और लक्ष्य निर्धारण, और (4) कैरियर योजना कार्यान्वयन।

1. **स्व-मूल्यांकन** : से तात्पर्य किसी व्यक्ति की उसकी रुचियों, कौशलों और क्षमताओं, मूल्यों और व्यक्तित्व प्रकार के बारे में जानकारी इकट्ठा करने की क्षमता से है। इस स्तर पर विचार किए जाने वाले प्रश्नों के उदाहरणों में निम्नलिखित शामिल हैं। मैं किस प्रकार के काम और स्कूल-संबंधी पाठ्यक्रमों और गतिविधियों का आनंद लेता हूँ? मैं क्या अच्छा कर सकता हूँ? विभिन्न पाठ्यचर्या संबंधी और पाठ्यचर्या संबंधी अनुभवों के माध्यम से मैंने किस प्रकार के कौशल प्राप्त किए हैं? मैं अपने पसंदीदा कैरियर में किन मूल्यों को महत्वपूर्ण मानता हूँ? इनमें से कई सवालों का जवाब कैरियर मूल्यांकन जैसे कि कुडर कैरियर योजना प्रणाली, मजबूत रुचि सूची, या स्व-निर्देशित खोज के माध्यम से दिया जा सकता है।
2. **शैक्षणिक-कैरियर विकल्पों का ज्ञान** किसी व्यक्ति की काम की दुनिया के बारे में जानकारी इकट्ठा करने की क्षमता को दर्शाता है। विशिष्ट नौकरियों, व्यवसायों और संगठनों का ज्ञानय काम की स्थितिय आवश्यक शिक्षाय नौकरी का दृष्टिकोणय और उन्नति की संभावनाएँ सही कैरियर चुनने में महत्वपूर्ण कारक हैं। व्यक्ति व्यावसायिक सूचना नेटवर्क (ओ'नेट), व्यावसायिक आउटलुक हैंडबुक, या

कम्प्यूटर-सहायता प्राप्त मार्गदर्शन प्रणालियों जैसे कई अलग-अलग संसाधनों का उपयोग करके संभावित कैरियर का पता लगा सकते हैं। अन्य गतिविधियों में उन वयस्कों के साथ समय बिताना भी शामिल हो सकता है जो किसी के हितों से संबंधित व्यवसायों में लगे हुए हैं, नौकरी छोड़ना, स्वयंसेवी कार्य करना और माता-पिता, शिक्षकों और मार्गदर्शन परामर्शदाताओं के साथ किसी की शैक्षिक योजनाओं पर चर्चा करना।

3. **गहन मूल्यांकन और लक्ष्य निर्धारण** : से तात्पर्य कैरियर योजना के पहले दो चरणों में एकत्रित की गई जानकारी के आधार पर निर्णय लेने की समझ से है। उन कारकों के बारे में जागरूकता जो किसी के निर्णयों को लागू करने की क्षमता को प्रभावित कर सकते हैं और लघु, मध्यम और दीर्घकालिक लक्ष्य निर्धारित करना। इस चरण के दौरान, व्यक्ति इस तरह के प्रश्नों पर विचार करना चाह सकते हैं, क्या मेरी रुचि, कौशल और मूल्य मेरे द्वारा चुने गए व्यवसाय से मेल खाते हैं? मेरी रुचि के कैरियर को आगे बढ़ाने के लिए कौन से स्कूल आवश्यक प्रशिक्षण प्रदान करते हैं? मुझे अपनी रुचि के कैरियर के लिए आवश्यक शिक्षा पूरी करने में कितना समय लगेगा? क्या ऐसे अन्य व्यवसाय हैं जिन पर मुझे विकल्प के रूप में विचार करना चाहिए?
4. **कैरियर योजना कार्यान्वयन** : जिसमें प्रारंभिक विकल्प बनाना और कैरियर लक्ष्यों तक पहुंचने की दिशा में कदम उठाना शामिल है। इस चरण का प्राथमिक ध्यान नौकरी और शैक्षिक तैयारी पर है। इस स्तर पर व्यक्तियों को (1) विभिन्न शिक्षा और प्रशिक्षण कार्यक्रमों के लिए आवेदन करना, (2) विशिष्ट कम्पनियों के बारे में जानकारी इकट्ठा करना, (3) नौकरी खोज रणनीति विकसित करना, (4) बायोडेटा और कवर लेटर विकसित करना, और (5) के लिए जानबूझकर प्रयास करना चाहिए।) नौकरी के लिए साक्षात्कार की तैयारी करें।

9.8 कैरियर नियोजन की कुछ महत्वपूर्ण विधियाँ

1. **कैरियर पथ** : कैरियर पथ को नौकरी के अनुभवों पर पूर्व निर्धारित सरल रूप से संरचित श्रृंखला के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसके परिणामस्वरूप संगठन के भीतर ही नौकरी में पदोन्नति होती है। कैरियर पथ तभी उपयोगी तरीका हो सकता है जब संरचित अनुभव एक तकनीकी आवश्यकता हो। व्यक्तियों एवं संस्था के बदलते परिवेश में यह पद्धति उपयुक्त नहीं होगी।
2. **नौकरी पोस्टिंग** : कैरियर नियोजन की एक विधि के रूप में जॉब पोस्टिंग एक अंतर-संगठनात्मक गतिविधि है। इस पद्धति में, संगठन एक समाचार पत्र के वर्गीकृत अनुभाग में विभिन्न पदों और रिक्तियों की घोषणा करता है। कर्मचारी अपनी आकांक्षाओं और कैरियर योजनाओं के अनुसार इन पदों के लिए आवेदन करते हैं। इस प्रकार इस पद्धति में कर्मचारी स्वयं पदोन्नति या नौकरी परिवर्तन का विकल्प चुनते हैं। जब व्यक्ति रिक्तियों के लिए स्वयं आवेदन करते हैं, तो इससे संगठन में एक माहौल तैयार होगा जो व्यक्तिगत और संगठनात्मक अनुकूलन पैदा करेगा। यह विधि बहुत प्रभावी और कुशल परिणाम दे सकती है। जॉब पोस्टिंग व्यक्तिगत कर्मचारियों के बीच खुलेपन, ईमानदारी और आत्मविश्वास का माहौल बनाती है।
3. **मूल्यांकन केंद्र** : यह विधि लगभग सभी स्थितियों में लागू की जा सकती है। इस पद्धति के तहत, नियंत्रित परिस्थितियों में नौकरी के कार्यों और प्रक्रियाओं की लघु स्थितियाँ बनाई जाती हैं, जहाँ व्यक्तियों को विशेषज्ञों द्वारा व्यवस्थित रूप से देखा जा सकता है और संगठन में आगे बढ़ने के लिए उम्मीदवारों की तत्परता का मूल्यांकन किया जाता है। मूल्यांकन की प्रक्रिया संगठन की निर्दिष्ट इकाई या सलाहकार द्वारा की जा सकती है। मूल्यांकन केंद्र कर्मचारियों की विकसित क्षमताओं, क्षमता, शक्तियों, कमजोरियों और प्रेरणा का वस्तुनिष्ठ मूल्यांकन प्रदान करने का एक प्रभावी तरीका है। यह मूल्यांकन कैरियर योजना और विकास का आधार प्रदान करता है।

9.9 कर्मचारियों के लिए संगठन द्वारा प्रयुक्त कैरियर मॉडल

अनुसंधान ने निष्कर्ष निकाला है कि आम तौर पर पेशेवर कर्मचारियों के प्रबंधकों के बीच इस बात को लेकर अनिश्चितता होती है कि वे अपने अधीनस्थों के कैरियर का मार्गदर्शन कैसे करें। क्यों कुछ पेशेवर वर्षों से

उच्च प्रदर्शन करने वाले बने हुए हैं जबकि अन्य नहीं? उन्होंने अलग तरीके से क्या किया है? कैरियर के बारे में भ्रम का एक हिस्सा संगठन द्वारा उपयोग किए जाने वाले कैरियर मॉडल से उत्पन्न हुआ है।

- 1. पिरामिड मॉडल :** सबसे प्रभावशाली मॉडल संगठनों और कैरियर का पिरामिड मॉडल है। इस मॉडल में, जैसे-जैसे व्यक्ति पिरामिड में ऊपर बढ़ता है, अधिकार, स्थिति और वेतन सभी बढ़ते हैं। जैसे ही पेशेवर पहली बार औद्योगिक और सरकारी संगठनों में आए, यह एकमात्र कैरियर मॉडल था जिसका उन्हें सामना करना पड़ा। उन्नत डिग्री वाले कई पेशेवर प्रबंधन पदों के लिए प्रमुख उम्मीदवार बन जाते हैं। लेकिन कई पेशेवर यह जानकर निराश थे कि प्रबंधन करने की क्षमता और इच्छा उनके संगठनों में उन्नति, मान्यता या पुरस्कार के लिए लगभग एकमात्र मानदंड लगती थी। इसी तरह, कई संगठनों ने पाया कि पिरामिड मॉडल महत्वपूर्ण वास्तविकताओं को ध्यान में रखने में विफल रहा। अक्सर, वे खुद को एक प्रमुख तकनीकी विशेषज्ञ को प्रबंधन पद पर पदोन्नत करते हुए पाते हैं क्योंकि उसे पुरस्कृत करने का यही एकमात्र तरीका था। अधिक से अधिक कम्पनियों ने अपने पेशेवर कर्मचारियों के लिए दोहरी सीढ़ी जैसी विशेष नई वेतन और पदोन्नति योजनाएं स्थापित करना शुरू कर दिया ताकि वे व्यक्तियों के रूप में उनके द्वारा किए जा सकने वाले महत्वपूर्ण योगदान को पहचान सकें।
- 2. अप्रचलन मॉडल :** प्रारंभिक दौर समाप्त होने के बाद एक नई समस्या खड़ी हो गई। जैसे-जैसे 20-25 साल के अनुभव वाले पेशेवरों की संख्या बढ़ी, पेशेवर कैरियर का एक नया मॉडल उभरने लगा। इनमें से कई वरिष्ठ कर्मचारियों की कम प्रदर्शन रेटिंग के कारण अप्रचलन के रूपक का उपयोग किया गया। रूपक द्वारा पेश की गई तस्वीर तेजी से बदलती तकनीक की थी जिसमें पुराने पेशेवरों के कौशल तेजी से पुराने हो गए थे और जिसमें नवीनतम उपकरण और तकनीकों में महारत हासिल करने वाले हालिया पेशेवर प्रीमियम पर थे। यह मॉडल अपने साथ समस्या का एक निहित समाधान लेकर आता है। जब यह मान लिया जाता है कि पेशेवर मशीनों की तरह अप्रचलित हो गए हैं, तो स्पष्ट समाधान यह है कि पेशेवरों को अतिरिक्त या फिर से शिक्षित किया जाए और उन्हें नवीनतम और सबसे परिष्कृत तकनीकों के साथ-साथ उस स्थिति में बहाल किया जाए, जिसमें वे प्रबंधन स्कूलों से निकले थे। अप्रचलित कर्मचारियों के प्रशिक्षण पर खर्च किया गया यह सारा पैसा और प्रयास एक संदिग्ध मॉडल पर आधारित है। यह निष्कर्ष नहीं निकाला गया है कि ये प्रशिक्षण पाठ्यक्रम प्रदर्शन में सुधार करते हैं।
- 3. नवीनतम मॉडल :** शोधकर्ताओं द्वारा व्यापक और गहन शोध के बाद पेशेवर कैरियर का एक नया मॉडल विकसित किया गया है। इस मॉडल के अनुसार पेशेवर रूप से प्रशिक्षित कर्मचारी के कैरियर में चार अलग-अलग चरण होते हैं। प्रत्येक चरण दूसरे से उन कार्यों में भिन्न होता है, जिनमें एक व्यक्ति से उस चरण में अच्छा प्रदर्शन करने की उम्मीद की जाती है, जिस प्रकार के रिश्तों में वह शामिल होता है और उसे जो मनोवैज्ञानिक समायोजन करना होता है।

9.10 सार संक्षेप

अंततः ये कहा जा सकता है कि कैरियर नियोजन स्वयं और पर्यावरण के ज्ञान के आधार पर शैक्षिक और कैरियर विकल्प बनाने की प्रक्रिया है। कैरियर नियोजन का उद्देश्य व्यक्तियों को विभिन्न शैक्षिक और कैरियर अवसरों के बारे में जानकारी तलाशने और इकट्ठा करने के लिए प्रोत्साहित करना है, जिससे वे यथार्थवादी कैरियर लक्ष्य विकसित करने में सक्षम हो सकें। कैरियर नियोजन एक सतत गतिविधि है जिसे मध्य विद्यालय के वर्षों से ही लागू किया जाना चाहिए और वयस्कता तक बढ़ाया जाना चाहिए। इसके अंतर्गत स्व-मूल्यांकन, अकादमिक-कैरियर विकल्पों का ज्ञान, गहन मूल्यांकन और लक्ष्य निर्धारण, और कैरियर योजना कार्यान्वयन को सम्मिलित किया जाता है : स्व-मूल्यांकन से तात्पर्य किसी व्यक्ति की उसकी रुचियों, कौशलों और क्षमताओं, मूल्यों और व्यक्तित्व प्रकार के बारे में जानकारी इकट्ठा करने की क्षमता से है। इनमें से कई सवालों का जवाब कैरियर मूल्यांकन जैसे कि कुडर कैरियर योजना प्रणाली, मजबूत रुचि सूची, या स्व-निर्देशित खोज के माध्यम से दिया जा सकता है। शैक्षणिक-कैरियर विकल्पों का ज्ञान किसी व्यक्ति की काम की दुनिया के बारे में जानकारी इकट्ठा करने की क्षमता को दर्शाता है। विशिष्ट नौकरियों, व्यवसायों और संगठनों का ज्ञान, काम की स्थिति, आवश्यक शिक्षा, नौकरी का दृष्टिकोण और उन्नति की संभावनाएँ सही कैरियर चुनने में महत्वपूर्ण कारक हैं। अन्य गतिविधियों में उन वयस्कों के साथ समय बिताना भी शामिल हो सकता है जो किसी के हितों से संबंधित व्यवसायों में लगे हुए हैं, नौकरी छोड़ना, स्वयंसेवी कार्य करना और माता-पिता, शिक्षकों और मार्गदर्शन परामर्शदाताओं के

साथ किसी की शैक्षिक योजनाओं पर चर्चा करना। गहन मूल्यांकन और लक्ष्य निर्धारण से तात्पर्य कैरियर योजना के पहले दो चरणों में एकत्रित की गई जानकारी के आधार पर निर्णय लेने की समझ से है यह उन कारकों के बारे में जागरूकता जो किसी के निर्णयों को लागू करने की क्षमता को प्रभावित कर सकते हैं कैरियर योजना कार्यान्वयन में प्रारंभिक विकल्प बनाना और कैरियर लक्ष्यों तक पहुंचने की दिशा में कदम उठाना शामिल है। इस चरण का प्राथमिक ध्यान नौकरी और शैक्षिक तैयारी पर है। इस स्तर पर व्यक्तियों को विभिन्न शिक्षा और प्रशिक्षण कार्यक्रमों के लिए आवेदन करना, विशिष्ट कंपनियों के बारे में जानकारी इकट्ठा करना, नौकरी खोज रणनीति विकसित करना, बायोडाटा और कवर लेटर विकसित करना, और के लिए जानबूझकर प्रयास करना चाहिए।

9.11 परिभाषिक शब्दावली

1. **नेटवर्किंग** : एक ही प्रकार के काम करनेवाले लोगों से मिलने की प्रथा या प्रणाली।
2. **मूल्यांकन केंद्र** : मूल्यांकन केंद्र एक ऐसी विधि है जिसका उपयोग कई संगठन प्रबंधन क्षमता की पहचान करने और उच्च कार्यात्मक पदों के लिए उम्मीदवार की उपयुक्तता निर्धारित करने के लिए करते हैं।

9.12 अभ्यास प्रश्न

लघु प्रश्न

1. कैरियर नियोजन की अवधारणा की संक्षिप्त व्याख्या कीजिये :

.....

.....

.....

.....

2. कैरियर नियोजन के विभिन्न दृष्टिकोण का संक्षिप्त विवरण दीजिये :

.....

.....

.....

.....

विस्तृत प्रश्न

1. कैरियर नियोजन के विभिन्न प्रारूपों का विस्तृत वर्णन कीजिये.

.....

.....

.....

.....

2. कैरियर नियोजन की विधियों तथा विभिन्न मॉडल पर एक निबंध लिखिए।

.....

.....

.....

9.13 संदर्भ सूची

1. फोरेट, एम. एल. और डफर्टी, टी. डब्ल्यू. 2004. 'नेटवर्किंग व्यवहार और कैरियर परिणाम। पुरुषों और महिलाओं के लिए अंतर।' संगठनात्मक व्यवहार जर्नल 24 |419–437.
2. ग्रानोवेटर, एम. 1995. नौकरी पाना। सम्पर्कों और कैरियर का एक अध्ययन। कैम्ब्रिज, एमए। हार्वर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस।
3. हिगिंस, एम.सी. 2001. 'बदलते कैरियर। सामाजिक संदर्भ के प्रभाव।' संगठनात्मक व्यवहार जर्नल 22 |595–618।
4. सीबेरट, एस.ई., क्रैमर, एम.एल. और लिडेन, आर.सी. 2001. 'कैरियर सफलता का एक सामाजिक पूंजी सिद्धांत।' प्रबंधन अकादमी जर्नल 44 |219–237। डेविस, रॉबर्टय कानोवालिस, माइकल (2018–05–13)। 'एचआर फंक्शन की अनुपालन भूमिका
5. एलन, टी.डी., एबी, एल.टी., पोटेट, एम.एल., लेंट्ज, ई. और लीमा, एल. 'प्रोटीज के लिए सलाह से जुड़े कैरियर लाभ। एक मेटा-विश्लेषणात्मक समीक्षा।' जर्नल ऑफ एप्लाइड साइकोलॉजी 89 |127–136।
6. एलन, टी.डी., पोटेट, एम.एल. और बरोज, एस.एम. 1997। 'द मेंटर्स पर्सपेक्टिव। ए क्वालिटेटिव इंक्वायरी एंड पयूचर रिसर्च एजेंडा।' जर्नल ऑफ वोकेशनल बिहेवियर 51 |70–89.
7. ड्रेहर, जी.एफ. और कॉक्स, टी.एच. 1996। 'जाति, लिंग, और अवसर। मुआवजा प्राप्ति का एक अध्ययन और सलाह संबंधों की स्थापना।' जर्नल ऑफ एप्लाइड साइकोलॉजी 81 |297–308।
8. एबी, एल.टी., बट्स, एम., लॉकवुड, ए. और साइमन, एस.ए. 2004. 'प्रोटीज नेगेटिव मेंटरिंग एक्सपीरियंस। कंस्ट्रक्ट डेवलपमेंट एंड नॉमोलॉजिकल वैलिडेशन।' कार्मिक मनोविज्ञान 57 |411–447.
9. फागेन्सन, ई.ए. 1989। 'द मेंटर एडवांटेज। प्रोटीज बनाम नॉन-प्रोटीज के अनुमानित कैरियर/नौकरी अनुभव।' संगठनात्मक व्यवहार जर्नल 10 |309–320।
10. हिगिंस, एम.सी. और क्रैम, के.ई. 2001. 'काम पर सलाह को पुनः संकल्पित करना। एक विकासात्मक नेटवर्क परिप्रेक्ष्य।' प्रबंधन अकादमी समीक्षा 26 |264–288।
11. क्रैम, के.ई. 1985। कार्यस्थल पर सलाह। संगठनात्मक जीवन में विकासात्मक संबंध। ग्लेनव्यू, आईएल। स्कॉट, फोर्समैन।
12. रैगिन्स, बी.आर. 1997. 'संगठनों में विविध परामर्श संबंध। एक शक्ति परिप्रेक्ष्य।' प्रबंधन अकादमी समीक्षा 22 |482–521.
13. रैगिन्स, बी.आर. और कॉटन, जे.एल. 1999. 'मेंटर फंक्शंस एंड आउटकम्स। ए कम्पेरिजन ऑफ मेन एंड वीमेन इन फॉर्मल एंड इनफॉर्मल मेंटरिंग रिलेशनशिप।' जर्नल ऑफ एप्लाइड साइकोलॉजी 8 |529–550।
14. टर्बन, डी.बी. और डफर्टी, टी.डब्ल्यू. 1994। 'मार्गदर्शन और कैरियर की सफलता की प्राप्ति में संरक्षित व्यक्तित्व की भूमिका।' प्रबंधन अकादमी जर्नल 37 |688–702।
15. वानबर्ग, सी.आर., वेल्श, ई.टी. और हेजलेट, एस.ए. 2003. 'मेंटरिंग रिसर्च। ए रिव्यू एंड डायनेमिक प्रोसेस मॉडल।' पीपी. कार्मिक और मानव संसाधन प्रबंधन में अनुसंधान में 39–124, 22, जी. आर. फेरिस और जे. जे. मार्टोचियो द्वारा सम्पादित। ग्रीनविच, सीटी। एल्सेवियर साइंसधजय प्रेस।
16. कॉलेज के बाद क्या करें। प्रीति शेनॉय (2016, सृष्टि पब्लिशर्स एंड डिस्ट्रीब्यूटर्स) द्वारा कैरियर प्लानिंग

के लिए एक गाइड

17. सोन्या दत्ता चौधरी (2018, हार्पर कॉलिन्स इंडिया) द्वारा 'कैरियर नियम। कैसे सही चुनें और अपना जीवन प्राप्त करें'
18. देवीशोभा चंद्रमौली द्वारा 'मैपिंग योर कैरियर। चार्टिंग योर सक्सेस इन द कंटेम्प러리 वर्कप्लेस' (2019, रूपा प्रकाशन)
19. तुहिन सिन्हा द्वारा 'द विनिंग यू। मास्टर द स्किल ऑफ सेल्फ-मैनेजमेंट टू विन योर प्रोफेशनल एंड पर्सनल लाइफ' (2020, रूपा प्रकाशन)
20. अवनी पारेख (2020, जैको पब्लिशिंग हाउस) द्वारा 'कैरियर : ल्स। फाइंड योर पाथ टू सक्सेस' (2020, रूपा प्रकाशन)
21. निशांत सक्सेना द्वारा 'द कैरियर कोड। प्रैक्टिकल टिप्स फॉर ए सक्सेसफुल प्रोफेशनल जर्नी' (2021, नोशन प्रेस)
22. रोहित कुमार द्वारा 'द कैरियर टूलकिट। एसेंशियल स्किल्स फॉर सक्सेस' (2021, रूपा प्रकाशन)
23. कंचन भट्टाचार्य द्वारा 'कैरियर एक्सप्रेस। आपके कैरियर में आगे बढ़ने के लिए 101 रणनीतियाँ' (2022, विस्डम ट्री प्रकाशन)
24. दीपक गुप्ता (2022, SAGE प्रकाशन) द्वारा 'द अल्टीमेट कैरियर हैंडबुक। एवरीथिंग यू नीड टू सक्सेस' (2022, SAGE प्रकाशन)
25. अंकित दोशी (2022, पेंगुइन रैंडम हाउस इंडिया) द्वारा 'क्रैक योर कैरियर। हाउ टू चूज एंड बिल्ड ए रिवार्डिंग प्रोफेशन'

इकाई—10 मानव संसाधन प्रबंधन एवं कैरियर नियोजन

इकाई की रूपरेखा

- 10.0 उद्देश्य
- 10.1 परिचय
- 10.2 आधुनिक मानव संसाधन प्रबंधन का इतिहास
- 10.3 मानव संसाधन प्रबंधन का महत्व
- 10.4 मानव संसाधन प्रबंधन की प्रकृति
- 10.5 मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य
- 10.6 मानव संसाधन प्रबंधन का विकास चक्र
- 10.7 कैरियर नियोजन
- 10.8 कर्मचारियों का कैरियर योजना प्रबंधन
- 10.9 कैरियर नियोजन का प्रक्रिया चक्र
- 10.10 कैरियर नियोजन प्रक्रिया के मॉडल
- 10.11 कैरियर-नियोजन के लिए कर्मचारियों की जिम्मेदारी
- 10.12 कैरियर नियोजन के लिए संगठन की जिम्मेदारी
- 10.13 कैरियर नियोजन में कर्मचारी की भूमिका
- 10.14 परिभाषिक शब्दावली
- 10.15 अभ्यास प्रश्न लघु विवरण
- 10.16 संदर्भ ग्रंथ सूची

10.0 उद्देश्य

प्रिय विद्यार्थियों प्रस्तुत इकाई में आपको मानव संसाधन विकास के बहु आयामी पक्षों के बारे में जानकारी प्रदान की जाएगी : जैसा कि हम सभी जानते हैं कि मानव संसाधन प्रबंधन विभाग की संस्थान की मेरुरज्जु के सामान होता है : योग्य कर्मचारियों का चयन एवं संस्थान के उद्देश्यों के प्रति उनका सकारात्मक उन्मुखीकरण किसी संस्थान की प्रगति का आधार होता है : अतः आवश्यक हो जाता है कि विद्यार्थियों में मानव संसाधन विकास के अर्थ, आवश्यकता एवं महत्व की समझ उत्पन्न की जाये जिससे विद्यार्थी अपने भावी रोजगार में संस्थान की आवश्यकताओं के अनुरूप अपनी योग्यता का विकास कर सकें : यह इकाई विद्यार्थियों में मानव संसाधन विकास की विशेषताओं, विभिन्न मॉडल , प्रक्रिया तथा कार्यों पर भी प्रकाश डालती है : इसके अतिरिक्त यह इकाई मानव संसाधन विकास के अभिन्न अंग के रूप में कैरियर नियोजन के भी बहु आयामी पक्षों पर प्रकाश डालती है : जिसके माध्यम से विद्यार्थियों में अपने कैरियर के प्रति एक गंभीर तथा उत्तरदायी दृष्टिकोण उत्पन्न करने में सहायता प्राप्त होती है : कैरियर नियोजन का चरणबद्ध ज्ञान प्राप्त करके विद्यार्थी अपने अध्ययन तथा अध्यापन को वांछित रोजगार प्राप्ति की दिशा में उपयोग कर सकते हैं : जिससे भविष्य में स्वावलंबी बनने हेतु उन्हें किसी कठिनाई का सामना न करना पड़े :

10.1 परिचय

मानव संसाधन किसी संगठन के कर्मचारियों की भर्ती, नियुक्ति, तैनाती और प्रबंधन करने की प्रक्रिया है। कम्पनी या संगठन का मानव संसाधन विभाग सामान्यतः श्रमिकों और अपने कर्मचारियों के साथ संगठन के संबंधों को नियंत्रित करने वाली नीतियों को बनाने, उन्हें लागू करने और उनकी देखरेख करने के लिए उत्तरदायी होता

है। मानव संसाधन शब्द का उपयोग पहली बार 1900 के दशक के प्रारंभ में किया गया था, और फिर 1960 के दशक में व्यापक रूप से इसका वर्णन संगठन के लिए काम करने वाले व्यक्तियों के लिए किया गया था जो : वास्तविक रूप में मानव संसाधन प्रबंधन कर्मचारी प्रबंधन है जिसमें व्यवसाय की सम्पत्ति के रूप में कर्मचारियों को विशेष महत्व दिया जाता है। इस संदर्भ में, कर्मचारियों को कभी-कभी मानव पूंजी के रूप में भी जाना जाता है। इसका उद्देश्य अन्य व्यावसायिक सम्पत्तियों की तरह, कर्मचारियों का प्रभावी उपयोग करना, जोखिम को कम करना और निवेश पर रिटर्न को अधिकतम करना है। मानव संसाधन प्रबंधन को मूल रूप से कार्मिक या लोग प्रबंधन के रूप में जाना जाता था। पहले इसकी भूमिका काफी सीमित थी। यह किसी भी कम्पनी या संगठन के भीतर लोगों को प्रबंधित करने का एक औपचारिक तरीका है तथा किसी भी संगठन और उसके प्रबंधन का एक मूलभूत हिस्सा है। कार्मिक विभाग की मुख्य जिम्मेदारियों में कर्मचारियों की नियुक्ति, मूल्यांकन, प्रशिक्षण और मुआवजा शामिल है। मानव संसाधन विभाग किसी संगठन के भीतर कर्मचारियों की कार्य क्षमता में आने वाली किसी भी समस्या से निपटता है। यह विशिष्ट कार्य प्रथाओं से संबंधित है कि वे संगठन के कार्य को कैसे प्रभावित करते हैं। वर्तमान में मानव संसाधन प्रबंधन किसी कम्पनी या संगठन के भीतर कर्मचारियों से सम्बंधित निर्णय, रणनीतियाँ, सिद्धांत, संचालन, प्रथाएँ, कार्य और गतिविधियाँ के लिए उपयोग की जाने वाली विधियों से सम्बंधित कार्य करता है : एचआरएम कम्पनी के लिए नई प्रतिभा वाले नए कर्मचारियों को लाने (भर्ती करने) और कर्मचारियों के प्रबंधन पर ध्यान केंद्रित करता है। आवश्यकता होने पर निर्देश प्रदान करके उक्त कर्मचारियों का मार्गदर्शन और सहायता करना है। एक बड़े संगठन में, जहाँ बहुत सारे लोग हों, एक ऐसा विभाग होना ज़रूरी होता है जो विशेष रूप से कर्मचारियों के मुद्दों पर ध्यान केंद्रित करता हो। ये मुद्दे नियुक्ति, प्रदर्शन प्रबंधन, संगठनात्मक विकास, प्रशिक्षण, व्यावसायिक स्वास्थ्य और सुरक्षा, प्रेरणा प्रोत्साहन, संचार, कार्यस्थल संस्कृति और पर्यावरण आदि से सम्बंधित हो सकते हैं। मानव संसाधन प्रबंधन किसी भी संगठन का एक महत्वपूर्ण हिस्सा होता है। यह कर्मचारियों और उनके नियोक्ताओं के बीच संबंधों पर काम करके और उन्हें बेहतर बनाने के लिए लगातार प्रयास करके श्रमिकों का मनोबल बढ़ाने में मदद करता है। मानव संसाधन विभाग कर्मचारियों को उनके प्रदर्शन को बेहतर बनाने में सहायता के लिए आवश्यक सहायता भी प्रदान करता है। मानव संसाधन प्रबंधन प्रक्रिया का विस्तार किसी संगठन या व्यवसाय में प्रत्येक विभाग की उत्पादकता और सफलता का आकलन करने तक होता है। यह प्रत्येक विभाग की सहायता करता है और उन्हें अपना काम बेहतर बनाने में मदद करता है।

जब कर्मचारियों के काम के संबंध में उत्पन्न होने वाली किसी भी समस्या को हल करने में मदद करना आवश्यक हो तब यह हस्तक्षेप भी करता है : कम्पनी के कर्मचारियों से बेहतर परिणाम प्राप्त करना मानव संसाधन प्रबंधन का एक और काम है। जब किसी व्यवसाय के पास मूल्यवान, दुर्लभ और अद्वितीय मानव संसाधन होते हैं तो उसे हमेशा अन्य समान संगठनों की तुलना में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ होगा। मानव संसाधन प्रबंधन में उपयोग किए जाने वाले मानदंडों का प्रभावी ढंग से उपयोग करने पर, कोई कम्पनी अपने विशेष क्षेत्र में प्रभाव डाल सकती है।

10.2 आधुनिक मानव संसाधन प्रबंधन का इतिहास

आधुनिक मानव संसाधन प्रबंधन का जन्म 18वीं शताब्दी में देखा जा सकता है। ब्रिटिश औद्योगिक क्रांति ने कई बड़े कारखानों को जन्म दिया, जिससे श्रमिकों की मांग में अभूतपूर्व वृद्धि हुई। इनमें से कई मजदूरों के लंबे समय तक काम करने (अक्सर लगभग 16 घंटे के कार्यदिवस) के साथ, यह तेजी से स्पष्ट हो गया कि श्रमिकों की खुशी का उत्पादकता के साथ एक मजबूत सकारात्मक संबंध था। निवेश पर अधिकतम रिटर्न की तलाश में, श्रमिक संतुष्टि कार्यक्रम प्रारंभ किए जाने लगे। इसके अलावा, कारखाने की श्रम स्थितियों ने श्रमिकों की सुरक्षा और अधिकारों को कानूनी ध्यान में सबसे आगे ला दिया। 20वीं सदी में संगठनों के भीतर प्रारंभिक मानव संसाधन विभाग अक्सर कार्मिक प्रबंधन विभाग के रूप में जाने जाते थे। कार्मिक प्रबंधन विभाग कानूनी अनुपालन और कर्मचारी-संबंधी मुद्दों से निपटते हैं, और कार्यस्थल के भीतर कर्मचारी संतुष्टि और सुरक्षा कार्यक्रम भी लागू करते हैं। संयुक्त राज्य अमेरिका में द्वितीय विश्व युद्ध के बाद, कार्मिक प्रबंधन विभागों ने सेना के प्रशिक्षण कार्यक्रमों पर ध्यान दिया और कर्मचारी प्रशिक्षण को जोर देना शुरू कर दिया। 1970 के दशक में मानव संसाधन विभागों को 'मानव संसाधन' का नाम दिया जाने लगा। प्राथमिक कारक जो मानव संसाधन को कार्मिक प्रबंधन से अलग करता है, वह बेहतर संचार और व्यक्तिगत कर्मचारी जानकारी तक पहुंच की तकनीकी क्षमता है।

परिभाषा : इससे पहले कि हम मानव संसाधन विकास को परिभाषित करें, पहले 'मानव संसाधन' शब्द को

परिभाषित करना नितांत आवश्यक होम जाता है। सामान्य बोलचाल की भाषा में मानव संसाधन का अर्थ जनता है। हालाँकि, विभिन्न प्रबंधन विशेषज्ञों ने मानव संसाधन को अलग-अलग तरीके से परिभाषित किया है। उदाहरण के लिए, माइकल जे. जूसियस ने मानव संसाधनों को 'अंतर-संबंधित, अंतर-निर्भर और परस्पर क्रिया करने वाले शारीरिक, मनोवैज्ञानिक, समाजशास्त्रीय और नैतिक घटकों से युक्त सम्पूर्ण' के रूप में परिभाषित किया है। लियोन सी. मेगिन्सन के अनुसार "राष्ट्रीय दृष्टिकोण से मानव संसाधन जनसंख्या में प्राप्त ज्ञान, कौशल, रचनात्मक क्षमताएं, प्रतिभाएं और दृष्टिकोण हैं जबकि व्यक्तिगत उत्तम के दृष्टिकोण से, वे अंतर्निहित क्षमताओं, अर्जित ज्ञान और कौशल के कुल का प्रतिनिधित्व करते हैं जैसा कि उसके कर्मचारियों की प्रतिभा और योग्यता में उदाहरण दिया गया है। सुमंत्र घोषाल मानव संसाधन को मानव पूंजी मानते हैं। वह मानव पूंजी को तीन श्रेणियों में वर्गीकृत करते हैं—बौद्धिक पूंजी, सामाजिक पूंजी और भावनात्मक पूंजी। बौद्धिक पूंजी में विशिष्ट ज्ञान, मौन ज्ञान और कौशल, संज्ञानात्मक जटिलता और सीखने की क्षमता शामिल होती है। सामाजिक पूंजी रिश्तों के नेटवर्क, सामाजिकता और भरोसेमंदता से बनी है। भावनात्मक पूंजी में आत्मविश्वास, महत्वाकांक्षा और साहस, जोखिम उठाने की क्षमता और लचीलापन शामिल है। अब उपरोक्त परिभाषाओं से यह स्पष्ट है कि मानव संसाधन किसी संगठन में काम करने वाले कर्मचारियों के गुणात्मक और मात्रात्मक पहलुओं को संदर्भित करता है।

सरल शब्दों में, मानव संसाधन प्रबंधन मानव संसाधनों का कुशल और प्रभावी उपयोग करने की एक प्रक्रिया है ताकि निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सके। पिलपो के अनुसार 'कार्मिक प्रबंधन, या कहें, मानव संसाधन प्रबंधन खरीद विकास मुआवजा एकीकरण, रखरखाव, और व्यक्तिगत, संगठनात्मक और सामाजिक उद्देश्यों को पूरा करने के लिए मानव संसाधनों को अलग करने की योजना, आयोजन, निर्देशन और नियंत्रण है। भारत के राष्ट्रीय कार्मिक प्रबंधन संस्थान (एनआईपीएम) ने मानव संसाधनधर्मात्मक प्रबंधन को 'प्रबंधन का वह हिस्सा' के रूप में परिभाषित किया है जो काम पर लोगों और एक उत्तम के भीतर उनके संबंधों से संबंधित है। इसका उद्देश्य उन पुरुषों और महिलाओं को एक साथ लाना और एक प्रभावी संगठन के रूप में विकसित करना है जो एक उत्तम बनाते हैं और व्यक्तियों और कार्य समूहों की भलाई के लिए सम्मान रखते हैं, ताकि उन्हें इसकी सफलता में अपना सर्वश्रेष्ठ योगदान देने में सक्षम बनाया जा सके।

प्रबंधन को एक तकनीकी और मानवीय वातावरण के नियंत्रण और निर्माण के रूप में परिभाषित किया गया है जो संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए संसाधनों और दक्षताओं के इष्टतम उपयोग का समर्थन कर सकता है। प्रबंधन को विभिन्न प्रकार से लोगों के विकास के रूप में भी परिभाषित किया गया है। जैसे मनुष्य के कार्यों पर निर्णय लेने और नियंत्रण की प्रक्रिया, लोगों और संसाधनों की योजना बनाना, संगठित करना और नियंत्रण करना, वांछित संगठनात्मक उद्देश्यों को पूरा करने की प्रक्रिया, सेवाओं और वस्तुओं आदि की डिलीवरी के लिए उपलब्ध संसाधनों का प्रभावी उपयोग आदि।

मानव संसाधन प्रबंधन को किसी संगठन की सबसे मूल्यवान सम्पत्तियों के प्रबंधन के लिए एक रणनीतिक और सुसंगत दृष्टिकोण के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, अर्थात् लोग, जो व्यक्तिगत और सामूहिक रूप से संगठनात्मक उद्देश्यों में योगदान करते हैं। स्टोरी (1989) ने एचआरएम के 'शार्ड' और 'सॉफ्ट' संस्करणों के बीच अंतर किया है। कठिन दृष्टिकोण मानव संसाधनों के प्रबंधन के मात्रात्मक और रणनीतिक पहलुओं पर केंद्रित है। यह एक तर्कसंगत दृष्टिकोण है, जो किसी भी अन्य आर्थिक कारक की तरह मानव संसाधनों से संबंधित है। यह संगठन के मात्रात्मक लाभ को बेहतर बनाने में योगदान बढ़ाने के लिए लोगों को प्रबंधित करने की आवश्यकता पर जोर देता है। इसका उद्देश्य प्रबंधन के हितों की रक्षा करना और संगठन के मिशन और मूल्य विवरणों को आत्मसात करके एक मजबूत कॉर्पोरेट संस्कृति का निर्माण करना है। एचआरएम के प्रति नरम दृष्टिकोण, जिसकी जड़ें मानव संसाधन स्कूल में खोजी जा सकती हैं, संचार, प्रेरणा और नेतृत्व जैसे कारकों पर जोर देती है। यह कर्मचारियों को केवल वस्तुओं के बजाय संगठनात्मक उद्देश्यों को साकार करने के आवश्यक साधन के रूप में मानता है। यह कर्मचारियों का दिल जीतकर उनमें प्रतिबद्धता पैदा करने पर केंद्रित है।

10.3 मानव संसाधन प्रबंधन का महत्व

रणनीति प्रबंधन प्रत्येक संगठन का एक अनिवार्य घटक होता है और मानव संसाधन प्रबंधन में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। मानव संसाधन प्रबंधक यह गारंटी देने के लिए रणनीतियों की देखरेख करते हैं कि संगठन अपने व्यावसायिक उद्देश्यों को पूरा करता है, साथ ही कॉर्पोरेट निर्णय लेने में भी प्रमुख योगदान देता है, जिसमें वर्तमान श्रमिकों के लिए मूल्यांकन और व्यावसायिक आवश्यकताओं के आधार पर बाद के कर्मचारियों के

लिए अनुमान शामिल हैं। यदि श्रमिकों के बीच किसी भी प्रकार की व्यावसायिक समस्या सामने आती है तो वे गारंटी देते हैं कि विषय की निष्पक्षता से जांच करके और समाधान स्थापित करने के लिए अच्छी बातचीत को बढ़ावा देकर चुनौतियों और विवादों को ठीक से संभालने का पूरा प्रयास किया जायेगा है। इसके अलावा, वे कर्मचारियों को उत्पादक कार्य संबंध बनाने के विभिन्न तरीकों के साथ-साथ व्यक्तिगत निर्णय को उनके व्यवहार को प्रभावित न करने देने की आवश्यकता को समझने में सहायता करते हैं। एचआरएम प्रथाओं की भूमिका संगठन के मिशन को प्राप्त करने और संस्कृति को सुदृढ़ करने के लिए कार्यस्थल के भीतर लोगों को प्रबंधित करना है। प्रभावी ढंग से किए जाने पर, मानव संसाधन प्रबंधक नए पेशेवरों की भर्ती में मदद कर सकते हैं जिनके पास कम्पनी के लक्ष्यों को आगे बढ़ाने के लिए आवश्यक कौशल हैं और साथ ही उद्देश्यों को पूरा करने के लिए वर्तमान कर्मचारियों के प्रशिक्षण और विकास में सहायता करते हैं।

एक संस्थान उतने ही प्राभावी ढंग से कार्य करता है, जितने कुशल उसके कर्मचारी होते हैं। एचआरएम किसी व्यवसाय के स्वास्थ्य को बनाए रखने या सुधारने में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। इसके अतिरिक्त, संगठन को प्रतिस्पर्धी बने रहने में मदद करने के लिए मानव संसाधन प्रबंधक बाजार की स्थिति की निगरानी करता है। इसमें मुआवजा और लाभ यह सुनिश्चित करना भी सम्मिलित हो सकता है, कर्मचारियों को शोषण से बचाने के लिए जागरूकता कार्यक्रमों की योजना बनाई है तथा रोजगार की भूमिकाएं बाजार के आधार पर अनुकूलित की जाती हैं : मानव संसाधन प्रबंधन समर्पित मानव संसाधन पेशेवरों के माध्यम से काम करता है, जो मानव संसाधन से संबंधित कार्यों के दिन-प्रतिदिन के निष्पादन के लिए जिम्मेदार होते हैं। आमतौर पर, मानव संसाधन में प्रत्येक संगठन के भीतर एक सम्पूर्ण विभाग शामिल होगा। विभिन्न संगठनों में मानव संसाधन विभाग अपने व्यक्तिगत पदों के आकार, संरचना और प्रकृति में भिन्न हो सकते हैं। छोटे संगठनों के लिए, मुट्ठी भर एचआर जनरलिस्टों का होना असामान्य नहीं है, जो प्रत्येक एचआर कार्यों की एक विस्तृत श्रृंखला का प्रदर्शन करते हैं। बड़े संगठनों में इनकी भूमिका अधिक विशिष्ट हो सकती है, जिनमें व्यक्तिगत कर्मचारी भर्ती, आप्रवासन और वीजा प्रबंधन, प्रतिभा प्रबंधन, लाभ, मुआवजा और बहुत कुछ जैसे कार्यों के लिए समर्पित होते हैं। हालाँकि ये पद विभेदित और विशिष्ट होते हैं, फिर भी नौकरी के कार्य एक-दूसरे के साथ अंतर्संबंधित हो सकते हैं।

10.4 मानव संसाधन प्रबंधन की प्रकृति

1. प्रबंधन अनुशासन का एक हिस्सा। एचआरएम प्रबंधन अनुशासन का एक हिस्सा है। यह अपने आप में कोई अनुशासन नहीं है बल्कि अध्ययन का एक क्षेत्र मात्र है। एचआरएम, प्रबंधन प्रक्रिया का एक हिस्सा होने के नाते, प्रबंधन अवधारणाओं, सिद्धांतों और तकनीकों से काफी कुछ सीखता है और इन्हें मानव संसाधनों के प्रबंधन में लागू करता है।
2. सार्वभौमिक अस्तित्व। एचआरएम प्रकृति में व्यापक है। यह सभी उत्तमों में मौजूद है। यह किसी संगठन में प्रबंधन के सभी स्तरों में व्याप्त है। इसकी अनुपस्थिति में कोई भी संगठन सुचारु रूप से कार्य नहीं कर सकता है :
3. व्यक्तियों से सम्बंधित। एचआरएम व्यक्ति और समूह दोनों के रूप में, कार्यस्थल पर कार्यरत व्यक्तियों के सम्बन्ध में अध्ययन करता है, : यह अच्छे परिणाम उत्पन्न करने के लिए लोगों को नियत कार्य पर लगाने का प्रयास करता है। परिणामी लाभ का उपयोग लोगों को पुरस्कृत करने और उन्हें उत्पादकता में और सुधार के लिए प्रेरित करने के लिए किया जाता है।
4. क्रिया उन्मुख। यह रिकॉर्ड रखने, लिखित प्रक्रियाओं या नियमों के बजाय कार्रवाई पर ध्यान केंद्रित करता है। कर्मचारियों की समस्याओं का समाधान तर्कसंगत नीतियों के माध्यम से किया जाता है।
5. उद्देश्यों की प्राप्ति की ओर निर्देशित। एचआरएम को संगठन में लोगों को प्रभावी ढंग से प्रबंधित करने के उपकरण और तकनीक प्रदान करके संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति की दिशा में निर्देशित किया जाता है।
6. एकीकरण तंत्र। मानव संसाधन प्रबंधन संगठन में विभिन्न स्तरों पर काम करने वाले लोगों के बीच सौहार्दपूर्ण संबंध बनाने और बनाए रखने का प्रयास करता है। यह संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए मानव सम्पत्तियों को सर्वोत्तम संभव तरीके से एकीकृत करने का प्रयास करता है।

7. विकासोन्मुख। इस प्रक्रिया का मूल उद्देश्य कर्मचारियों की पूरी क्षमता का विकास करना है। पुरस्कार संरचना को कर्मचारियों की आवश्यकताओं के अनुरूप बनाया गया है। कर्मचारियों के कौशल में सुधार के लिए प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है। संगठनात्मक लक्ष्यों की सेवा में उनकी प्रतिभा का पूरा उपयोग करने का हर संभव प्रयास किया जाता है।
8. सतत प्रक्रिया। मानव संसाधन प्रबंधन कोई अल्पकालिक प्रक्रिया नहीं है। इसका अभ्यास प्रतिदिन केवल एक घंटा या सप्ताह में एक दिन नहीं किया जा सकता। इसके लिए मानवीय संबंधों और रोजमर्रा के कार्यों में उनके महत्व के बारे में निरंतर सतर्कता और जागरूकता की आवश्यकता होती है, अर्थात् यह एक सतत प्रक्रिया है :
9. व्यापक कार्य मानव संसाधन प्रबंधन का संबंध कार्यस्थल पर लोगों को प्रबंधित करने से है। इसमें संगठन में सभी स्तरों पर सभी प्रकार के लोगों को शामिल किया गया है। यह श्रमिकों, पर्यवेक्षकों, अधिकारियों, प्रबंधक और अन्य प्रकार के कर्मियों पर लागू होता है।

डेकेंजो और रॉबिंस के अनुसार “एचआरएम प्रबंधन में व्यक्तियों से सम्बंधित आयाम से सम्बंधित है। चूंकि प्रत्येक संगठन व्यक्तियों मिलकर से बना होता है, इसलिए उनकी सेवाएँ प्राप्त करना, उनके कौशल विकसित करना, उन्हें प्रदर्शन के उच्च स्तर के लिए प्रेरित करना और यह सुनिश्चित करना कि वे संगठन के प्रति अपनी प्रतिबद्धता बनाए रखें, संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक हैं। इस प्रकार, एचआरएम को संगठन में सक्षम मानव संसाधनों की खरीद, विकास और रखरखाव की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है ताकि किसी संगठन के लक्ष्यों को प्रभावी और कुशल तरीके से प्राप्त किया जा सके। संक्षेप में, एचआरएम काम पर लोगों को इस तरह से प्रबंधित करने की एक कला है कि वे संगठन को उसके निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए अपना सर्वश्रेष्ठ दें।

10.5 मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य

वर्तमान आधुनिक युग में, संगठन पहले से कहीं अधिक जन-केंद्रित हो गए हैं मुख्यतः जब से यह दृष्टिकोण बेहतर कर्मचारी प्रदर्शन और कम नौकरी छोड़ने की दर के मामले में महान लाभान्वित करता है। मानव संसाधन प्रबंधन या एचआरएम नियोजकों और संगठनों को उनके उद्देश्य तक पहुंचने की अनुमति देने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। एचआरएम के कार्य संगठनों की वृद्धि और समग्र विकास में बहुत महत्व रखते हैं। वास्तव में, जब कर्मचारी अपने ज्ञान और क्षमता की बढ़ाते हैं और अपने कौशल विकसित करते हैं, तो संगठन स्वचालित रूप से विकास और विस्तार का अनुभव करेगा। एचआरएम के कुछ प्राथमिक कार्यों में नौकरी डिजाइन और नौकरी विश्लेषण, भर्ती/भर्ती और चयन, प्रशिक्षण और विकास, मुआवजा और लाभ, प्रदर्शन प्रबंधन, प्रबंधकीय संबंध और श्रम संबंध शामिल हैं।

1. **कार्य डिजाइन और कार्य विश्लेषण :** मानव संसाधन प्रबंधन के सबसे महत्वपूर्ण कार्यों में से एक कार्य डिजाइन और कार्य विश्लेषण है। नौकरी डिजाइन में नौकरी के कर्तव्यों, जिम्मेदारियों और संचालन का वर्णन करने की प्रक्रिया शामिल है। तर्कसंगतता और अनुसंधान के आधार पर सही कर्मचारियों को नियुक्त करने के लिए, एक आदर्श उम्मीदवार के गुणों की पहचान करना अनिवार्य है जो नौकरी के लिए उपयुक्त होगा। यह आपके शीर्ष प्रदर्शन करने वाले कर्मचारी के कौशल और चरित्र लक्षणों का वर्णन करके पूरा किया जा सकता है। ऐसा करने से आपको यह निर्धारित करने में मदद मिलेगी कि आप नौकरी के लिए किस प्रकार का उम्मीदवार चाहते हैं। आप नौकरी के लिए अर्हता प्राप्त करने के लिए उम्मीदवार में अपनी प्रमुख न्यूनतम आवश्यकताओं की पहचान करने में सक्षम होंगे। नौकरी विश्लेषण में नौकरी की आवश्यकताओं, जैसे कौशल, योग्यता और कार्य अनुभव का वर्णन करना सम्मिलित होता है। दिन-प्रतिदिन के महत्वपूर्ण कार्यों को पहचानने और उनका विस्तार से वर्णन करने की आवश्यकता है, क्योंकि भर्ती करते समय भविष्य की कार्यवाही का भी निर्णय होता है :
2. **कर्मचारी की नियुक्ति एवं चयन :** भर्ती मानव संसाधन प्रबंधन के प्राथमिक कार्यों में से एक है। एचआरएम का लक्ष्य कम्पनी के लक्ष्यों और उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए योग्य और कुशल कर्मचारियों को प्राप्त करना और बनाए रखना है। यह सब आवेदकों और अनुकूल उम्मीदवारों की सूची से सही कर्मचारियों को काम पर रखने से शुरू होता है। एचआरएम साक्षात्कार और चयन के लिए आदर्श उम्मीदवारों को खोजने

और पहचानने में मदद करता है। फिर आवेदकों के समूह से सबसे उपयुक्त उम्मीदवारों को चुनने के लिए उम्मीदवारों को एक व्यापक स्क्रीनिंग प्रक्रिया के अधीन किया जाता है। फिर स्क्रीनिंग किए गए उम्मीदवारों को नौकरी की स्थिति के लिए आवश्यक उनके कौशल, ज्ञान और कार्य अनुभव का परीक्षण और विश्लेषण करने के लिए विभिन्न साक्षात्कार दौरों से गुजरना पड़ता है। एक बार जब भर्ती में एचआरएम के प्राथमिक कार्य पूरे हो जाते हैं, और साक्षात्कार के दौर के बाद उम्मीदवार का चयन हो जाता है, तो उन्हें संबंधित नौकरी पदों पर नौकरी की पेशकश प्रदान की जाती है। यह प्रक्रिया महत्वपूर्ण है क्योंकि ये चयनित कर्मचारी, आखिरकार, कम्पनी को उसके लक्ष्यों और उद्देश्यों को साकार करने में मदद करेंगे।

3. **कर्मचारी प्रशिक्षण एवं विकास :** उचित प्रशिक्षण प्रदान करना और चयनित उम्मीदवारों का सही विकास सुनिश्चित करना मानव संसाधन का एक महत्वपूर्ण कार्य है। सामान्यतः संगठन की सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि कर्मचारियों को काम के लिए कितनी अच्छी तरह प्रशिक्षित किया गया है और संगठन के भीतर उनकी वृद्धि और विकास के अवसर क्या हैं। एचआर की भूमिका यह सुनिश्चित करने की होनी चाहिए कि नए कर्मचारी अपना कार्य कुशलतापूर्वक करने के लिए कम्पनी-विशिष्ट ज्ञान और कौशल प्राप्त करें। यह कार्यबल की समग्र दक्षता और उत्पादकता को बढ़ाता है, जिसके परिणामस्वरूप अंततः कम्पनी को बेहतर व्यवसाय मिलता है।

एचआरएम कर्मचारियों को बड़े कार्यों और जिम्मेदारियों के लिए तैयार करने में बहुत महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है, जिससे कार्यस्थल पर कर्मचारियों का समग्र विकास होता है। और जो संगठन अपने कर्मचारियों को पर्याप्त वृद्धि और विकास के अवसर प्रदान करता है उसे एक स्वस्थ संगठन माना जाता है।

4. **मुआवजा और लाभ :** लाभ और मुआवजा किसी संगठन के कुल लागत व्यय का प्रमुख आधार होते हैं। खर्चों पर लगाम लगाना ज़रूरी है और साथ ही कर्मचारियों को अच्छा वेतन देना भी ज़रूरी है। इसलिए, मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका कम्पनी के वित्त पर दबाव डाले बिना कार्यस्थल में अधिक कर्मचारियों को आकर्षित करने के लिए आकर्षक लेकिन कुशल लाभ और मुआवजा पैकेज तैयार करना है। लाभ और मुआवजे का प्राथमिक उद्देश्य सभी के लिए समान और उचित पारिश्रमिक स्थापित करना है। साथ ही, एचआर कर्मचारी उत्पादकता को बढ़ावा देने के साथ-साथ व्यवसाय की अच्छी सार्वजनिक छवि स्थापित करने के लिए लाभ और मुआवजे का उपयोग कर सकता है। इसलिए, मानव संसाधन विभाग के मुख्य कार्यों में से एक कर्मचारी मुआवजे और उनके उपलब्ध लाभों के बारे में स्पष्ट नीतियां और दिशानिर्देश बनाना है। मानव संसाधन प्रबंधक का एक कार्य इन नीतियों और दिशानिर्देशों का प्रभावी कार्यान्वयन सुनिश्चित करना है। यह समानता पैदा करता है और संगठन के भीतर कर्मचारियों और प्रबंधन के बीच पारदर्शिता बनाता है। आखिरकार, काम पर कर्मचारियों की संतुष्टि का स्तर सीधे तौर पर उन्हें मिलने वाले मुआवजे और लाभों पर निर्भर करता है।

5. **कर्मचारी प्रदर्शन प्रबंधन :** मानव संसाधन कार्यों की सूची में अगली गतिविधि प्रभावी कर्मचारी प्रदर्शन प्रबंधन है। प्रभावी प्रदर्शन प्रबंधन यह सुनिश्चित करता है कि कर्मचारियों का आउटपुट संगठन के लक्ष्यों और उद्देश्यों को पूरा करता है। प्रदर्शन प्रबंधन केवल कर्मचारी के प्रदर्शन पर ध्यान केंद्रित नहीं करता है। यह समग्र रूप से टीम, विभाग और संगठन के प्रदर्शन पर भी ध्यान केंद्रित करता है। प्रदर्शन प्रबंधन के लिए मानव संसाधन कार्यों की सूची में शामिल हैं।

- i- एक उचित नौकरी विवरण विकसित करना।
- ii- नौकरी के पदों के लिए सही उम्मीदवारों को नियुक्त करने के लिए एक उचित चयन प्रक्रिया शुरू करना।
- iii- कर्मचारियों के प्रदर्शन को बढ़ाने के लिए आवश्यक सही प्रशिक्षण और शिक्षा प्रदान करना।
- iv- कर्मचारियों के बीच दक्षता बढ़ाने के लिए वास्तविक समय पर फीडबैक और प्रशिक्षण देना सक्षम करना।
- v- कर्मचारियों की सकारात्मकता और सुधार क्षेत्रों पर चर्चा करने के लिए मासिक या त्रैमासिक प्रदर्शन समीक्षा आयोजित करना।

- vi- यह समझने के लिए कि अनुभवी कर्मचारी कम्पनी छोड़ने का विकल्प क्यों चुनते हैं, एक उचित निकास साक्षात्कार प्रक्रिया तैयार करना।
- vii- एक उचित मूल्यांकन और मुआवजा प्रणाली डिजाइन करना जो कार्यबल को उनके प्रयास और कड़ी मेहनत के लिए पहचान और पुरस्कृत करे।

6. **प्रबंधकीय संबंध** : रोजगार में रिश्ते आम तौर पर दो भागों में विभाजित होते हैं— प्रबंधकीय संबंध और श्रम संबंध। श्रम संबंध मुख्य रूप से कार्यबल और कम्पनी के बीच संबंधों से जुड़ा होता है। प्रबंधकीय संबंध एक संगठन में विभिन्न प्रक्रियाओं के बीच संबंधों से संबंधित है। प्रबंधकीय संबंध यह निर्धारित करते हैं कि किसी दिए गए दिन में कितना काम करना होगा और उद्देश्य को पूरा करने के लिए कार्यबल को कैसे जुटाना है। यह परियोजना के कुशल समापन को सुनिश्चित करने के लिए कर्मचारियों के सही समूह को उचित परियोजना देने के बारे में है। साथ ही, इसमें निरंतर उत्पादकता सुनिश्चित करने के लिए कर्मचारियों के कार्य शेड्यूल का प्रबंधन भी शामिल है। यह आवश्यक है कि कम्पनी की दक्षता और उत्पादकता को बनाए रखने के लिए मानव संसाधन प्रबंधन ऐसे संबंधों को प्रभावी ढंग से नियंत्रित तथा समन्वित करता है :
7. **श्रम संबंध** : कार्यस्थल पर कर्मचारियों के बीच सौहार्दपूर्ण संबंध बनाए रखने के लिए सौहार्दपूर्ण श्रम संबंध आवश्यक हैं। कार्यस्थल पर कई कर्मचारी एक ही उद्देश्य के लिए मिलकर काम करते हैं। हालाँकि, व्यक्तिगत रूप से, प्रत्येक व्यक्ति विशेषताओं में दूसरे से भिन्न होता है। इसलिए, दो कर्मचारियों के बीच संवादहीनता का होना स्वाभाविक है। यदि ध्यान न दिया जाए, तो ऐसे व्यवहार कम्पनी में श्रमिक संबंध खराब कर सकते हैं। इसलिए, एचआर के लिए श्रम संबंधों के बारे में उचित नियम, विनियम और नीतियां प्रदान करना महत्वपूर्ण है। इस तरह, कर्मचारियों के पास एक उचित ढांचा होता है जिसके भीतर उन्हें काम करना होता है। इसलिए, प्रत्येक कर्मचारी उन नीतियों से अवगत होता है जो सौहार्दपूर्ण और सामंजस्यपूर्ण कार्य वातावरण बनाए रखने में सक्षम होता है : ऐसा संरचित और शांत कार्य वातावरण प्रदर्शन को बेहतर बनाने और उच्च लक्ष्यों को प्राप्त करने में भी मदद करता है।
8. **कर्मचारी जुड़ाव और संचार** : कर्मचारी सहभागिता प्रत्येक संगठन का एक महत्वपूर्ण हिस्सा होता है। जुड़ाव का उच्च स्तर बेहतर उत्पादकता और अधिक कर्मचारी संतुष्टि की गारंटी देता है। कर्मचारी सहभागिता गतिविधियों को कुशलतापूर्वक प्रबंधित करने से कर्मचारी प्रतिधारण दरों में सुधार करने में भी मदद करता है : एचआरएम कर्मचारी जुड़ाव को निर्बाध रूप से प्रबंधित कर सकता है। उचित संचार और जुड़ाव कर्मचारियों के साथ-साथ संगठन के लिए भी उपयोगी होता है कर्मचारी जितने अधिक संलग्न होंगे, वे उतने ही अधिक प्रतिबद्ध और प्रेरित होंगे। मानव संसाधन टीम संगठन के 'शमानवों' को किसी अन्य की तुलना में बेहतर जानती हैं। इससे उन्हें सहभागिता गतिविधियों की योजना बनाने में बेहतर मदद मिलती है। हालाँकि ऐसी गतिविधियाँ मानव संसाधन प्रबंधन के प्रत्यक्ष कार्यों के अंतर्गत नहीं आती हैं, लेकिन वे वास्तव में संगठनात्मक कल्याण और नियोक्ता ब्रांडिंग के लिए आवश्यक हैं।
9. **स्वास्थ्य और सुरक्षा नियम** : प्रत्येक नियोक्ता को अधिकारियों द्वारा निर्धारित स्वास्थ्य और सुरक्षा नियमों का अनिवार्य रूप से पालन करना चाहिए। हमारे श्रम कानून प्रत्येक नियोक्ता पर कर्मचारियों की सुरक्षा और स्वास्थ्य सुनिश्चित करने के लिए प्रशिक्षण, आपूर्ति, पीपीई और आवश्यक जानकारी प्रदान करने पर जोर देते हैं। कम्पनी की प्रक्रियाओं या संस्कृति के साथ स्वास्थ्य और सुरक्षा नियमों को एकीकृत करना कर्मचारियों की सुरक्षा सुनिश्चित करने का सही तरीका है। इन सुरक्षा नियमों को कम्पनी की गतिविधियों का हिस्सा बनाना एचआरएम के महत्वपूर्ण कार्यों में से एक है।
10. **कर्मचारियों के लिए व्यक्तिगत समर्थन** : एचआरएम कर्मचारियों की समस्याओं के समाधान में सहायता करता है कर्मचारी जब व्यक्तिगत समस्याओं में फँस जाते हैं तो यह स्थिति संस्था के निर्बाध कार्य सञ्चालन में हस्तक्षेप कर सकता है। प्रशासनिक जिम्मेदारियों के निर्वहन के साथ-साथ मानव संसाधन विभाग जरूरतमंद कर्मचारियों की मदद भी करते हैं। उदाहरण के लिए, महामारी के बाद से, कर्मचारी सहायता की आवश्यकता काफी बढ़ जाती है। कई कर्मचारियों को महामारी की चरम अवधि के दौरान अतिरिक्त समय की छुट्टी और चिकित्सा सहायता की आवश्यकता थी। जो लोग मदद के लिए पहुंचे, चाहे वह बीमा सहायता के रूप में हो या अतिरिक्त छुट्टियों के रूप में, कम्पनियों ने एचआर टीमों के माध्यम से मदद प्रदान

की।

11. **उत्तराधिकार योजना :** उत्तराधिकार योजना एचआरएम का एक मुख्य कार्य है। इसका उद्देश्य संगठनों के भीतर से कर्मचारियों के विकास पथ की योजना बनाना, निगरानी करना और प्रबंधन करना है। आमतौर पर ऐसा होता है कि संगठन के भीतर होनहार और प्रतिभाशाली कर्मचारी जिन्होंने अपनी भूमिकाओं में उत्कृष्ट प्रदर्शन किया है, उन्हें उनके पर्यवेक्षकों और एचआर द्वारा चुना जाता है, और उनके विकास पथ विकसित किए जाते हैं। यह, निश्चित रूप से, उन कर्मचारियों के लिए सर्वोत्कृष्ट हो जाता है जो इस तथ्य को पहचानते हैं कि कम्पनी उनकी वृद्धि और विकास में निवेश कर रही है, और इसलिए, लंबे समय तक वफादार रहेगी। हालाँकि, ऐसे कर्मचारियों को उच्च भूमिका के लिए विकसित करते समय, कम्पनियों को कई पहलुओं को ध्यान में रखना चाहिए, जैसे कर्मचारी जुड़ाव में सुधार, चुनौतीपूर्ण कार्य और गतिविधियाँ सौंपना। किसी कर्मचारी का संगठन छोड़ना विघटनकारी और महंगा साबित हो सकता है। इसलिए, उत्तराधिकार योजना एक प्रकार से उद्धारकर्ता है, क्योंकि यह अगले व्यक्ति की पहचान करने में मदद करती है जो बाहर जाने वाले व्यक्ति की जगह लेने के लिए बिल्कुल सही है।
12. **औद्योगिक संबंध :** यह आमतौर पर उत्पादन लाइनें और विनिर्माण इकाइयाँ हैं जहाँ इस एचआर फंक्शन का अधिकतर उपयोग किया जाता है। यूनियनों कारखानों और विनिर्माण इकाइयों में मानव संसाधन प्रबंधन के प्रति विशेष इकाव देका जा सकता है। और उनकी जिम्मेदारी श्रमिकों के प्रति सद्भावना के प्रति है : वास्तव में, वे हमेशा मुखर और स्पष्ट रहते हैं। अब, एक कम्पनी के लिए, विशेष रूप से विनिर्माण और उत्पादन में, एचआर के पास चालू औद्योगिक संबंध प्रथाएं होनी चाहिए। उन्हें सौहार्दपूर्ण संबंध बनाए रखने के लिए यूनियनों के साथ मैत्रीपूर्ण और सकारात्मक तरीके से लगातार जुड़ना चाहिए। इंडस्ट्रियल रिलेशन का असली उद्देश्य कम्पनी के भीतर कई मुद्दों को छूता है। उदाहरण के लिए, औद्योगिक संबंध वेतन मानकों को पूरा करने, हड़ताल और विरोध प्रदर्शन की घटनाओं को कम करने, कर्मचारियों के लिए काम करने और सुरक्षा की स्थिति में सुधार करने, संसाधन की बर्बादी और उत्पादन समय को कम करने आदि के लिए हो सकते हैं। औद्योगिक संबंध अत्यंत महत्वपूर्ण हैं, क्योंकि अगर इसे ठीक से संभाला जाए, तो यह विरोध, हिंसा, बहिर्गमन, मुकदमे, धन की हानि और उत्पादन समय को रोक सकता है। औद्योगिक सम्बन्धों का नियमन मानव संसाधन विभाग का एक संवेदनशील लेकिन महत्वपूर्ण कार्य है, स्वाभाविक रूप से, इसमें व्यापक अनुभव वाले कर्मियों की आवश्यकता होती है। एचआरएम संगठन के सुचा। कामकाज में एक प्रमुख भूमिका निभाता है। यह प्रक्रिया नौकरी की आवश्यकताओं के लिए सही नीतियाँ बनाने से शुरू होती है और कम्पनी की सफल व्यावसायिक वृद्धि सुनिश्चित करने के साथ समाप्त होती है। इसलिए, एचआरएम एक अ।श्य एजेंट के रूप में काम करता है जो सुचा। प्रगति सुनिश्चित करने के लिए संगठन के सभी पहलुओं को एक साथ जोड़ता है।
13. **मानव संसाधन प्रबंधन के सलाहकार कार्य :** मानव संसाधन प्रबंधन का सलाहकार कार्य किसी संगठन के मानव संसाधनों के प्रबंधन में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। एचआरएम विशेषज्ञ शीर्ष प्रबंधन और विभागीय प्रमुखों को मार्गदर्शन और सलाह देते हैं। एचआरएम टीम कार्मिक कार्यक्रमों, नीतियों और प्रक्रियाओं को तैयार करने और मूल्यांकन करने में शीर्ष प्रबंधन की सिफारिश कर सकती है। यह मानव संसाधन रणनीतियों को समग्र संगठनात्मक लक्ष्यों और उद्देश्यों के साथ संरेखित करने में मदद करता है। इसके अलावा, एचआरएम टीम कार्यबल योजना, नौकरी विश्लेषण, नौकरी डिजाइन, भर्ती, चयन, प्लेसमेंट, प्रशिक्षण और प्रदर्शन मूल्यांकन जैसे विभिन्न मामलों पर विभागीय प्रमुखों को सलाह दे सकती है। यह मार्गदर्शन विभागीय प्रमुखों को अपने कार्यबल के बारे में सूचित निर्णय लेने में मदद करता है, यह सुनिश्चित करता है कि उनके पास सही पदों पर सही लोग हैं और कर्मचारियों को पर्याप्त रूप से प्रशिक्षित और मूल्यांकन किया जाता है। अंत में, मानव संसाधन प्रबंधन का सलाहकार कार्य संगठनों के लिए अपने मानव संसाधनों को प्रभावी ढंग से प्रबंधित करने के लिए आवश्यक है। एचआरएम टीम की विशेषज्ञता का उपयोग संगठन के सभी स्तरों पर निर्णय लेने में मार्गदर्शन और समर्थन करने के लिए किया जा सकता है, जिसके परिणामस्वरूप अधिक कुशल और उत्पादक कार्यबल तैयार किया जा सकता है।

10.6 मानव संसाधन प्रबंधन का विकास चक्र

प्रत्येक मानव संसाधन विभाग संगठन के विकास और वृद्धि के साथ-साथ विकसित होता है। एचआरएम

तीन अलग-अलग चरणों के माध्यम से विकसित होता है जहां यह एक बिजनेस फंक्शन के रूप में शुरू होता है, एक बिजनेस पार्टनर में बदल जाता है और बाद में एक रणनीतिक पार्टनर बन जाता है। इनमें से हर एक मामले में, मानव संसाधन प्रभाग की नौकरी और जिम्मेदारियाँ अधिक रणनीतिक बन जाती हैं। परिपक्वता के अधिक ऊंचे स्तर पर, मानव संसाधन विभाग नेतृत्व क्षमता, शीर्ष प्रतिभा, कम्पनी के लक्ष्य, कर्मचारी प्रतिधारण दर और एसोसिएशन की लंबी अवधि की प्रबंधन क्षमता के मूल्य में वृद्धि कर सकता है। प्रत्येक चरण में, मानव संसाधन विभाग द्वारा जोड़े गए क्रेडिट और मूल्य बदलते हैं और इसके लिए आवश्यक माध्यम भी बदल जाएंगे। किसी भी दर पर, किसी एसोसिएशन में एचआर को कर्मचारी जानकारी, वित्त, समय प्रबंधन और संगठन रणनीतियों की स्थापना की देखरेख के लिए उत्तरदायी होना चाहिए। मानव संसाधन विभाग मानव संसाधन रणनीतियों की प्रभावशीलता को संभालता है और इसे संगठन में प्रत्येक निर्णय लेने की प्रक्रिया में शामिल किया जाना चाहिए।

एक बिजनेस पार्टनर के रूप में, एचआर का काम 'वर्तमान व्यावसायिक जरूरतों' को इस लक्ष्य के साथ पूरा करना है कि एसोसिएशन एक मात्रात्मक दर पर विकसित हो सके। इस स्तर पर, एचआर योग्यता-आधारित भर्ती, वेतन ग्रेड, घटनाओं में अचानक बदलाव, पत्राचार और संगठन योजना की ओर बढ़ता है। एचआर संगठन के पदानुक्रम (कौन क्या करता है और किसे रिपोर्ट करता है) को औपचारिक बनाने में मदद करता है। ऐसा करने पर, यह प्रत्येक कार्य के लिए आवश्यक कौशल को पहचानता है। इसके अलावा, यह उन कार्यक्रमों को चिह्नित करने में मदद करता है जो इन क्षमताओं के निर्माण के लिए आवश्यक हैं, विशेषज्ञता के स्तर का आकलन करने के लिए भर्ती रणनीतियों और उद्योग मानदंडों और दावेदारों के खिलाफ क्षमताओं को बेंचमार्क करने आदि में मदद करता है। समग्र वेतन (वित्त और लाभ) भी एक केंद्रीय क्षेत्र बन जाता है जहां एचआर कर्मचारियों को भुगतान करने में अग्रणी बनकर प्रतिभाशाली कर्मचारियों को आकर्षित करने और रखने में संगठन की सहायता करता है। विशेषज्ञता डेटाबेस और कम्पनी संरचना का उपयोग करते हुए, मानव संसाधन कार्य वेतन वृद्धि विकसित करता है, तैयारी क्षमता में सुधार करता है और भर्ती कार्य को एसोसिएशन द्वारा आवश्यक क्षमताओं के प्रति अधिक ग्रहणशील बनाता है। जो संगठन अपने एचआर को एक रणनीतिक व्यापार भागीदार के रूप में देखते हैं, वे अपने एचआर कार्य को पूर्ण परिपक्वता देने में विश्वास रखते हैं। ऐसे संगठन साल-दर-साल विकास के बजाय नेतृत्व की भूमिकाएँ पूरा करने पर केंद्रित होते हैं।

10.7 कैरियर नियोजन

मानव संसाधन प्रबंधन की एक अनिवार्य प्रक्रिया के रूप में कैरियर नियोजन में यथार्थवादी कैरियर योजना तैयार करने के लिए व्यक्ति की क्षमताओं और कौशल का आकलन करना शामिल है। इसके लिए व्यक्ति के साथ समय निवेश करने और कैरियर योजना को आकार देने के लिए प्रबंधक या विषय विशेषज्ञ या कभी-कभी तीसरे पक्ष के परामर्शदाता की भी आवश्यकता होती है। यहां एक बहुत महत्वपूर्ण पहलू यह है कि व्यक्ति और कैरियर योजनाकार दोनों को योजना से सहमत होना चाहिए। एक बार कैरियर योजना बन जाने के बाद, एचआरडी कैरियर विकास चरण के साथ आगे बढ़ता है।

जबकि कैरियर योजना समयबद्ध गतिविधियों के साथ एक रूपरेखा है, कैरियर प्रबंधन सक्षम प्रक्रिया से अधिक संबंधित है। इसमें कई प्रशिक्षण, कौशल उन्नयन, प्रतिभा अधिग्रहण और ज्ञान कार्यान्वयन संबंधी गतिविधियाँ होंगी जिन्हें नियंत्रित करने की आवश्यकता है। कैरियर प्रबंधन व्यक्ति और मानव संसाधन विकास के बीच एक संयुक्त प्रयास है। यहाँ पर स्पष्ट रूप से जवाबदेही मैट्रिक्स होना चाहिए, ताकि यह पहचाना जा सके कि कौन सी गतिविधि का मालिक कौन है और ये गतिविधियाँ समयबद्ध होनी चाहिए। कैरियर प्रबंधन इन कौशलों के सफल कार्यान्वयन के साथ अर्जित कौशलों के निष्पक्ष मूल्यांकन के बारे में भी है। कैरियर प्रबंधन के दौरान, यह संभव है कि दोनों पक्षों को यह एहसास हो कि कौशल और समय योजना के संदर्भ में योजना पर फिर से काम करने की आवश्यकता है। इस प्रकार कैरियर विकास एक चक्रीय गतिविधि बन जाती है और इसे प्रत्येक व्यक्ति के साथ जोड़ा जाना चाहिए, मानव संसाधन प्रबंधन की क्षमता और कैरियर की प्रगति के माध्यम से शीर्ष प्रतिभा को बनाए रखने में इसकी दक्षता किसी संगठन के लिए सफलता की कुंजी है। महत्वपूर्ण बात यह है कि कैरियर नियोजन की पूरी प्रक्रिया अकेले नहीं की जानी चाहिए, बल्कि यह एक सहयोगात्मक प्रयास होना चाहिए।

10.8 कर्मचारियों का कैरियर योजना प्रबंधन

कैरियर नियोजन संगठनात्मक प्रबंधन द्वारा कर्मचारियों के कैरियर लक्ष्यों और व्यक्तिगत क्षमताओं को

उनकी पूर्ति के अवसरों के साथ मिलान करने के लिए अपनाई जाने वाली व्यवस्थित दृष्टिकोण की एक प्रक्रिया है। यह कर्मचारियों के भविष्य के मूल्य को बढ़ाने की प्रक्रिया है। संगठन के भीतर कर्मचारियों के कैरियर पथ को विकसित करने के लिए कैरियर योजना बनाई जाती है। यह कर्मचारियों को जानकारी तलाशने और इकट्ठा करने के लिए प्रोत्साहित करता है, जो उन्हें संश्लेषण करने, दक्षता हासिल करने, निर्णय लेने, लक्ष्य निर्धारित करने और कार्यवाई करने में सक्षम बनाता है। यह संगठन में मानव संसाधन विकास के लिए महत्वपूर्ण है जो कर्मचारियों और संगठन दोनों को मदद करता है। एक प्रभावी संगठनात्मक प्रबंधन में आम तौर पर कैरियर योजना, कैरियर विकास और उत्तराधिकार योजना शामिल होती है। कैरियर योजना और कैरियर विकास पहल के बिना संगठन को कर्मचारियों के प्रदर्शन में गिरावट और नौकरी छोड़ने की उच्च दर का सामना करना पड़ सकता है, जिससे संगठनात्मक योजनाओं और कार्यक्रमों को बहुत नुकसान होगा। इसके अलावा, उत्तराधिकार योजना और रिक्तियों के प्रबंधन के बिना, विशेष रूप से उच्च स्तर पर, संगठन के लिए बनाई गई रिक्तियों के लिए कर्मचारियों का सही विकल्प ढूँढना मुश्किल है। ऐसे कई संगठनों के उदाहरण हैं जिन्हें प्रमुख पदों के लिए सही उत्तराधिकारी न ढूँढ पाने का दुष्परिणाम भुगतना पड़ा। कैरियर नियोजन और कैरियर विकास शब्द का उपयोग कई संगठनों में परस्पर विनिमय के लिए किया जाता है।

कर्मचारी के कैरियर को कर्मचारी के जीवनकाल में नौकरी और काम से संबंधित गतिविधियों की श्रृंखला से जुड़े दृष्टिकोण और व्यवहार के अनुक्रम के रूप में परिभाषित किया गया है। यह पदानुक्रमित क्रम में व्यवस्थित संबंधित नौकरियों का क्रम है, जिसके माध्यम से कर्मचारी संगठन में आगे बढ़ता है। कर्मचारियों का कैरियर कर्मचारियों के कथित अनुक्रम पर केंद्रित हो सकता है या प्रबंधन द्वारा संगठन में उनके विकास की योजना बनाई जा सकती है। दूसरे शब्दों में, कैरियर या तो 'व्यक्तिगत केंद्रित' या 'संगठनात्मक केंद्रित' हो सकता है। इसलिए, कैरियर को अक्सर बाहरी कैरियर और आंतरिक कैरियर के रूप में अलग-अलग परिभाषित किया जाता है। बाहरी कैरियर किसी दिए गए व्यवसाय के माध्यम से कदमों की प्रगति का वर्णन करने के लिए संगठनों द्वारा उपयोग की जाने वाली उद्देश्य श्रेणियों को संदर्भित करता है, जबकि आंतरिक कैरियर उन चरणों या चरणों के सेट को संदर्भित करता है जो किसी व्यवसाय के भीतर कैरियर की प्रगति की व्यक्ति की अपनी अवधारणा बनाते हैं। ऐसे दो अलग-अलग दृष्टिकोणों के लिए, संगठनात्मक संदर्भ में, कैरियर को उसके रोजगार अवधि के दौरान कर्मचारी के व्यवसाय में ऊर्ध्वाधर और पार्श्व आंदोलन की एक एकीकृत गति के रूप में पहचाना जा सकता है।

किसी संगठन में कैरियर नियोजन वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा संगठन कर्मचारियों के साथ मिलकर कैरियर लक्ष्य और इन लक्ष्यों को प्राप्त करने का मार्ग चुनता है। इसका उद्देश्य कर्मचारियों के कैरियर के लिए जरूरतों, आकांक्षाओं और अवसरों की पहचान करना है और इसमें उन कैरियर का समर्थन करने के लिए मानव संसाधन विकास (एचआरडी) कार्यक्रमों को विकसित करने का कार्यान्वयन शामिल है। कैरियर नियोजन खोज की एक सतत प्रक्रिया है जिसमें कर्मचारी अपने स्वयं के मूल्य प्रणालियों के कौशल या क्षमताओं, जरूरतों, प्रेरणाओं और आकांक्षाओं के परिणामस्वरूप अपनी व्यावसायिक अवधारणा विकसित करते हैं। कैरियर नियोजन को एक व्यवस्थित और व्यापक प्रक्रिया के रूप में देखा जाता है जिसका लक्ष्य (i) कैरियर विकास और रणनीतियों का कार्यान्वयन, (ii) आत्म-मूल्यांकन और अवसरों का विश्लेषण, और (iii) परिणामों का मूल्यांकन है।

कैरियर नियोजन प्रक्रिया में संगठन और कर्मचारियों दोनों की जिम्मेदारी शामिल होती है। इस प्रकार, कर्मचारियों को अपनी आकांक्षाओं और क्षमताओं की पहचान करने और मूल्यांकन और परामर्श के माध्यम से प्रशिक्षण और विकास की उनकी जरूरतों को समझने की आवश्यकता होती है, जबकि संगठन को जरूरतों और अवसरों की पहचान करने, अपने कर्मचारियों के लिए योजना बनाने और यह सुनिश्चित करने की आवश्यकता होती है कर्मचारियों को कैरियर विकास के लिए आवश्यक जानकारी और उचित प्रशिक्षण प्राप्त होता है। इसलिए, कैरियर नियोजन कर्मचारी की जरूरतों और आकांक्षाओं को संगठनात्मक आवश्यकताओं और अवसरों से जोड़ता है, कैरियर नियोजन पर कर्मचारियों का मूल्यांकन, सलाह और सूचना देता है, और प्रशिक्षण और प्रबंधन विकास कार्यक्रमों के साथ कर्मचारियों के विकास के प्रयासों को जोड़ता है। सामान्यतः संगठन अपने कर्मचारियों पर अलग-अलग ध्यान देते हैं, केवल उच्च प्रदर्शन वाले व्यक्तियों के लिए पदोन्नति के अधिक अवसरों के साथ कैरियर की योजना बनाते हैं और कर्मचारियों की प्रदर्शन क्षमता को ध्यान में नहीं रखते हैं।

10.9 कैरियर नियोजन का प्रक्रिया चक्र

कैरियर नियोजन कर्मचारियों की आकांक्षाओं के साथ संगठन की आवश्यकता को संश्लेषित और सुसंगत

बनाने की एक प्रक्रिया है ताकि व्यक्तिगत कर्मचारी आत्म-संतुष्टि का अनुभव कर सके और संगठन की प्रभावशीलता में सुधार किया जा सके। कैरियर नियोजन निम्नलिखित प्रक्रिया चक्र से होकर गुजरता है।

- 1. कैरियर तलाशना :** कैरियर तलाशना कैरियर योजना की प्रक्रिया में पहला चरण है। यह संगठन में कर्मचारी के शामिल होने से शुरू होता है और संगठन में उसके कैरियर के बढ़ने के साथ जारी रहता है। इस चरण के दौरान कर्मचारी संगठन के बारे में खोजता है, पाता है और जानता है। मानव संसाधन विभाग और प्रबंधक जिसके अधीन कर्मचारी कार्य करता है, कर्मचारियों को अभिविन्यास और प्रेरण प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करके संगठन के वातावरण के साथ सहज होने में मदद करता है।
- 2. व्यक्तिगत आकांक्षाओं और जरूरतों की पहचान करना :** इसमें व्यक्तिगत आकांक्षाओं और जरूरतों का पता लगाना और उनकी पहचान करना शामिल है। संगठन में बड़ी संख्या में कर्मचारी मौजूद होने के कारण यह प्रक्रिया काफी जटिल और पेचीदा हो जाती है। इसके अलावा, कई कर्मचारियों को अपने कैरियर की आकांक्षाओं, एंकर और लक्ष्यों के बारे में स्पष्ट जानकारी नहीं है। यहां मानव संसाधन विभाग और जिस प्रबंधक को वे रिपोर्ट कर रहे हैं उसकी भूमिका सामने आती है। उन्हें यथासंभव अधिक जानकारी प्रदान करके कर्मचारियों की मदद करनी होगी। आकांक्षाओं और जरूरतों के साथ-साथ कर्मचारियों के कौशल, क्षमता और अनुभव पर भी विचार किया जाना चाहिए। मूल उद्देश्य यह है कि कर्मचारियों को संगठन के भीतर अपना कैरियर विकसित करने या बनाने के लिए क्या करना है, इसके बारे में स्पष्ट दृष्टिकोण बनाने में मदद की जानी चाहिए : इससे उन्हें अपने कैरियर के बारे में निर्णय लेने में सहायता मिलती है।
- 3. सूचना एकत्र करना :** कैरियर नियोजन की प्रक्रिया में तीसरा चरण विभिन्न स्रोतों से कैरियर चुनने के संबंध में जानकारी एकत्र करना है। कैरियर का निर्णय लेने में संगठन-कर्मचारियों के लिए जानकारी एक बहुत मूल्यवान सम्पत्ति है। इस स्तर पर संगठन-कर्मचारी पूरी जानकारी की जांच करते हैं और उसका अधिक गहराई से अध्ययन करते हैं। संगठन-कर्मचारी (i) आवश्यक सीखने के कौशल और अनुभव, (ii) क्या कैरियर विकल्पों के लिए आवश्यक शैक्षणिक योग्यताएं उपलब्ध हैं, (iii) आवश्यक शिक्षा और प्रशिक्षण के संबंध में जांच, (iv) आवश्यक जानकारी इकट्ठा करके संभावित कैरियर की पहचान करना, भविष्य में सृजित होने वाली रिक्तियों के संबंध में जांच करना, (v) रिक्तियों के पदों के लिए सीखने की आवश्यकताएं, और (vi) क्या हितों के कैरियर में प्रगति के लिए सुरक्षित रहने के लिए आवश्यकताओं से ऊपर सीखने की आवश्यकता है।
- 4. कैरियर के अवसरों का विश्लेषण :** यह कैरियर नियोजन प्रक्रिया का चौथा चरण है। जानकारी एकत्र करने के बाद, अगला चरण नौकरी या कैरियर विकल्पों के लिए सभी उपलब्ध सूचनाओं का विश्लेषण करना है, जिसका अर्थ है कि क्या कर्मचारी को अपने भविष्य के कैरियर के विकास के लिए किसी अन्य नौकरी में स्थानांतरित किया जाना है या वर्तमान नौकरी में उसके कैरियर की योजना बनाई जा सकती है। कैरियर की जरूरतों की पहचान करने और कार्मिक कौशल सूची और क्षमता और क्षमता की तैयारी के बाद, संगठन कर्मचारियों या व्यक्तियों के लिए उनके कैरियर के लिए कैरियर मार्ग बनाता है। कैरियर पथ से पता चलता है कि कर्मचारी भविष्य में अपने कैरियर में कैसे प्रगति करेगा। हालाँकि यह रास्ता बहुत कठोर नहीं होना चाहिए और यदि कर्मचारी बेहतर विकास के लक्षण दिखाता है तो उसके कैरियर पथ को बेहतर बनाया जा सकता है।
- 5. कैरियर लक्ष्य निर्धारण :** कैरियर लक्ष्य निर्धारण कैरियर नियोजन प्रक्रिया का पांचवां चरण है जो कैरियर के अवसरों के विश्लेषण के बाद आता है। कर्मचारी के लिए कैरियर पथ तैयार हो जाने के बाद, अगला कदम एक विशेष विशिष्ट विकल्प या लक्ष्य निर्धारित करना और उसे प्राप्त करने के लिए उद्देश्य तय करना है। इस चरण में कर्मचारी द्वारा प्राप्त किए जाने वाले लक्ष्य और उसे प्राप्त करने के लिए आवश्यक उद्देश्य मानव संसाधन विभाग द्वारा कर्मचारियों के परामर्श से निर्धारित किए जाते हैं।
- 6. रखरखाव चरण :** रखरखाव चरण कैरियर नियोजन की प्रक्रिया में छठा चरण है। इसे स्थिरता की अवस्था भी कहा जाता है। यह चरण तब होता है जब कर्मचारी ने संगठन में कई वर्ष बिताए हों। कर्मचारी स्थिरता की स्थिति में है। वह उस दौर में है जहां वह न सिर्फ खुद को संगठन में बनाए रखते हैं बल्कि इसके साथ ही वह संगठन में अपनी प्रतिष्ठा भी बनाए रखने के लिए बेहद उत्सुक हैं।

7. **गिरावट का चरण** : यह कैरियर नियोजन का अंतिम चरण है जब कर्मचारी पहले ही संगठन में बड़ी संख्या में वर्ष बिता चुका होता है। उनकी सेवानिवृत्ति की उम्र करीब है। इस स्तर पर कैरियर नियोजन की इच्छा कम हो जाती है और न तो कर्मचारी और न ही संगठन कैरियर नियोजन के लिए उत्सुक होते हैं। इस स्तर पर कर्मचारी सेवानिवृत्ति के बाद की गतिविधियों की योजनाओं के बारे में अधिक चिंतित रहता है।

10.10 कैरियर नियोजन प्रक्रिया के मॉडल

कैरियर नियोजन प्रक्रिया में विचार किए जाने वाले मामलों में शामिल हैं (i) कर्मचारियों को जरूरतों, इच्छाओं और अद्वितीय कौशल वाले व्यक्तियों के रूप में पहचाना और व्यवहार किया जाना, (ii) कर्मचारी उस संगठन में अधिक प्रेरित होते हैं जो उनकी आकांक्षाओं को पूरा करता है, (iii) कर्मचारी विकसित हो सकते हैं, बदल सकते हैं और बेहतर प्रदर्शन करने के लिए प्रेरित हो सकते हैं यदि उन्हें अवसर दिखाए जाएं या यदि उन्हें प्रोत्साहित और निर्देशित किया जाए। इसलिए, कर्मचारियों के लिए कैरियर परामर्श गतिविधियाँ संगठन में मानव संसाधन विकास के लिए एक औपचारिक गतिविधि होना आवश्यक है। इससे कर्मचारियों की संतुष्टि आवश्यकताओं और संगठन के उद्देश्यों के बीच बेहतर तालमेल होता है।

कैरियर नियोजन प्रक्रिया के लिए आम तौर पर तीन मॉडल होते हैं। ये मॉडल हैं (i) 'अवसर और भाग्य' मॉडल, (ii) 'संगठन सबसे अच्छा जानता है' मॉडल, और (iii) 'आत्म-उन्मुख' मॉडल। 'अवसर और भाग्य' मॉडल में कर्मचारी को वांछित पद प्राप्त करना भाग्य पर निर्भर करता है। इसके लिए उसे रुढ़ रहना अपेक्षित होता है और हमेशा सही समय पर सही जगह पर रहना आवश्यक होता है : 'संगठन सर्वश्रेष्ठ जानता है' मॉडल संगठनात्मक आवश्यकताओं के अनुसार कर्मचारी के एक नौकरी से दूसरे नौकरी में जाने पर आधारित होता है। यह मॉडल मुख्य रूप से नए कर्मचारियों द्वारा समर्थित होता है, जो मार्गदर्शन के लिए वरिष्ठ कर्मचारियों पर कम और वरिष्ठ कर्मचारियों पर निर्भर हैं। 'स्व-उन्मुख' मॉडल कर्मचारियों को महत्व प्रदान करता है। यह मॉडल संगठन से सहायता प्राप्त करते हुए, अपने कैरियर के दौरान अपने स्वयं के विकास की योजना बनाने वाले कर्मचारियों पर आधारित है।

कैरियर नियोजन की प्रक्रिया के लिए दोनों पक्ष (कर्मचारी और संगठन) किस हद तक जिम्मेदार हैं, इसकी स्थापना प्रक्रिया की एक महत्वपूर्ण विशेषता है। एक ओर, कर्मचारी अपने जीवन के विभिन्न चरणों में अपने विकास के लिए जिम्मेदार होते हैं और दूसरी ओर, संगठन अपने कर्मचारियों के कैरियर की योजना और विकास में शामिल होता है जो संगठनात्मक वातावरण को बेहतर बनाने और कर्मचारियों की संतुष्टि को बढ़ाने में मदद करता है। काम पर।

10.11 कैरियर-नियोजन के लिए कर्मचारियों की जिम्मेदारी :

सैद्धांतिक रूप से, कैरियर नियोजन प्रक्रिया विशेष रूप से कर्मचारी के कौशल, क्षमताओं, आवश्यकताओं और आकांक्षाओं पर केंद्रित होती है। इन सभी को देखते हुए, कर्मचारी संभावित पदोन्नति के लिए तैयारी सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक बुनियादी जानकारी तैयार करता है। कर्मचारी कैरियर नियोजन को आत्म-मूल्यांकन, अवसरों की खोज, लक्ष्य स्थापित करने आदि के सभी कार्यों के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जो कर्मचारी को कैरियर के बारे में सूचित विकल्प और परिवर्तन करने में मदद करने के लिए डिज़ाइन किया गया है। यह एक जटिल क्रिया है जिसके लिए लघु और दीर्घकालिक उद्देश्यों को तैयार करने में व्यवस्थित और सावधानीपूर्वक सोच की आवश्यकता होती है।

इसलिए, कैरियर नियोजन कर्मचारी के कौशल, रुचियों और प्रेरणा के मूल्यांकन, संगठनात्मक अवसरों के विश्लेषण, उसके कैरियर के लिए लक्ष्य निर्धारित करने और उन लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक रणनीति विकसित करने पर आधारित होता है। कर्मचारी की कैरियर योजना में पाँच चरण होते हैं, (i) स्व-मूल्यांकन स्वयं के बारे में जानकारी एकत्र करना (मूल्य, रुचियाँ, कौशल), निरंतर मूल्यांकन और दूसरों को रिपोर्ट करना, (ii) संगठन के बाहर अवसरों की खोज में मौजूदा अवसरों के बारे में जानकारी एकत्र करना भी शामिल है। (प्रशिक्षण और अन्य विकास विधियाँ), (iii) प्रशिक्षण आवश्यकताओं, नौकरीधविभाग में बदलाव आदि के लिए लघु और दीर्घकालिक आधार पर निर्णय लेना और लक्ष्य निर्धारित करना, (iv) लक्ष्यों को प्राप्त करने के तरीकों और साधनों को निर्धारित करने वाली योजना बनाना, उन्हें प्राप्त करने के लिए कार्रवाई करना, इसके परिणामों पर विचार करना, समय सीमा और संसाधन आवश्यकताओं को निर्धारित करना, और (v) लक्ष्यों की प्राप्ति का प्रयास करना,

व्यक्ति द्वारा उसकी सफलताओं और असफलताओं के लिए कार्रवाई करना और कैरियर पाठ्यक्रम को बनाए रखने या बदलने के लिए निर्णय लेना।

कैरियर पर कर्मचारी का दृष्टिकोण उसके पेशेवर और व्यक्तिगत जीवन की स्थिति, उम्र, पारिवारिक स्थिति, वित्तीय अपेक्षाएं और वांछित जीवनशैली आदि से निर्धारित होता है। कुछ कर्मचारी संगठन के भीतर एक वरिष्ठ पद पर पदोन्नत होने की इच्छा रखते हैं, जबकि अन्य एक नया पद लेना चाहते हैं। किसी अन्य संगठन में नौकरी करना, नए कौशल विकसित करने और नई क्षमताओं को प्राप्त करने में निवेश करके नई और अलग-अलग जिम्मेदारियां स्वीकार करना, काम के घंटों की संख्या को कम करना या बढ़ाना, या लचीली कार्यसूची वाली नौकरियों की तलाश करना।

10.12 कैरियर नियोजन के लिए संगठन की जिम्मेदारी

एक संगठन को यह सुनिश्चित करना होता है कि उपयुक्त कौशल वाले कर्मचारी सही स्थिति में हैं। संगठन को अल्पावधि में व्यवहार्य बनाए रखने या दीर्घावधि में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ बनाए रखने के लिए यह आवश्यक होता है। आवश्यक कर्मचारियों के प्रकार और कौशल अलग-अलग होते हैं और आर्थिक क्षेत्र, विशिष्ट प्रौद्योगिकी और ग्राहकों की विशेषताओं आदि से जुड़े संगठन के संचालन की सीमा पर निर्भर करते हैं। संगठन की वैयक्तिकताएं नौकरियों की संरचना, प्रत्येक के लिए भर्ती किए गए कर्मचारियों के प्रकार को प्रभावित करती हैं। नौकरी, और नौकरी पर कर्मचारियों का विकास कई संगठनों में, कुछ विशेष प्रकार के पदों पर पदोन्नति के कई अवसर उपलब्ध हैं (विशेषकर वे पद जिनमें संगठन को मूल्य देने के लिए अद्वितीय कौशल शामिल हैं) और जबकि अन्य पदों के लिए सीमित अवसर होते हैं। इसलिए, कर्मचारियों को आकर्षित करने, विकसित करने और बनाए रखने में संगठनात्मक कैरियर योजना की महत्वपूर्ण भूमिका है। कर्मचारियों के कैरियर की स्थापना, समर्थन और मजबूती में संगठन की भागीदारी के बिना, संगठन संगठनात्मक और व्यक्तिगत दोनों स्तरों पर अपेक्षित परिणाम प्राप्त नहीं कर सकता है।

कैरियर नियोजन प्रक्रिया के मुख्यतः दो दृष्टिकोण होते हैं, जो संगठन की आवश्यकताओं या कर्मचारी के उद्देश्यों पर जोर देने पर निर्भर करते हैं। पहला दृष्टिकोण संगठन केंद्रित योजना प्रणाली है जिसका उद्देश्य (i) कर्मचारियों की जरूरतों का विकास, (ii) उत्पादकता बढ़ाने के लिए कर्मचारियों की गुणवत्ता में सुधार, (iii) कैरियर पथ को परिभाषित करना, (iv) व्यक्तिगत क्षमता कार्य मूल्यांकन, (v) संगठनात्मक और कैरियर आवश्यकताओं का सामंजस्य, (vi) कार्य और जीवन की गुणवत्ता की कैरियर परामर्श, और (vii) योजना और कैरियर विकास प्रणाली का ऑडिट और नियंत्रण। दूसरा दृष्टिकोण व्यक्ति केंद्रित योजना प्रणाली है जिसका उद्देश्य (i) कर्मचारियों की क्षमता, कौशल और हितों की पहचान करना, (ii) कर्मचारी के जीवन के उद्देश्यों और उसके कैरियर लक्ष्यों की पहचान करना, (iii) एक लिखित योजना का विकास करना है कर्मचारी के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए, (iv) शोध करना या सर्वोत्तम कैरियर की शुरुआत करना और प्राप्त करना, (v) जिस प्रबंधक के अधीन वह काम कर रहा है, उसके द्वारा कर्मचारी को सीधे कैरियर योजना का संचार, (vi) कैरियर मार्गदर्शन के लिए अनुरोध, (vii) आंतरिक और बाहरी अवसरों का मूल्यांकन, (viii) संरक्षक या प्रायोजक समर्थन के लिए अनुरोध, और (ix) अपनी स्वयं की छवि को बढ़ावा देना या अपने स्वयं के गुणों की पहचान।

वर्तमान परिवेश में, कर्मचारियों और संगठनों की प्रकृति में बड़ी संख्या में परिवर्तन हो रहे हैं, कर्मचारियों के लिए एक निश्चित कैरियर प्रक्षेप पथ विकसित करने का विचार कुछ सीमा तक पुराना हो गया है क्योंकि ऐसे बहुत कम संगठन हैं। जो व्यक्ति लंबी अवधि के लिए योजना बनाते हैं। कैरियर छोटे और अधिक अस्थिर हो गए हैं, नौकरी की सुरक्षा कम हो रही है और अल्पकालिक रोजगार अधिक आम हो गया है। बहुत कम लोगों से एक ही संगठन में लंबे समय तक बने रहने की उम्मीद की जाती है और अधिकांश लोग अपने पूरे कामकाजी जीवन में कई नौकरियां बदलते हैं और विभिन्न परियोजनाओं में भाग लेते हैं। संगठनों के भीतर और विशेष रूप से प्रबंधकीय स्तरों पर उपलब्ध नौकरियों की कम संख्या के कारण संगठनात्मक कैरियर विकास के पारम्परिक मार्ग में बदलाव आया है। पदोन्नति के अवसर कम हैं, इसलिए कर्मचारियों को पदोन्नति से पहले लंबे समय तक एक ही पद पर काम करना पड़ रहा है। पारम्परिक कैरियर पथ में ऊपर की ओर गतिशीलता शामिल थी, जिससे कर्मचारियों को अच्छी तरह से परिभाषित पदोन्नति मार्गों की निश्चितता मिलती थी। वर्तमान में, जॉब रोटेशन, मल्टीपल स्किल डेवलपमेंट और साइडवेज प्रमोशन पर जोर दिया जा रहा है।

कर्मचारियों की विकास आवश्यकताओं की पहचान करने और उन्हें संगठनात्मक आवश्यकताओं से मिलाने के लिए कैरियर नियोजन प्रणाली को डिजाइन करना और लागू करना संगठनों के लिए उपयोगी है। कैरियर नियोजन प्रणाली कर्मचारियों की पेशेवर संतुष्टि में सुधार में योगदान देती है क्योंकि यह कर्मचारियों को उनके उद्देश्यों और योजनाओं के अनुरूप पदों को पहचानने और लेने में मदद करती है। संगठनात्मक दृष्टिकोण से, कैरियर नियोजन प्रणाली रिक्तियों को भरने, उत्तराधिकार योजना में मदद करने, प्रबंधन क्षमता वाले कर्मचारियों की पहचान करने और सभी कर्मचारियों को कैरियर लक्ष्यों की पहचान करने और उन्हें प्राप्त करने के लिए योजनाएं विकसित करने का अवसर सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक समय कम कर देती है।

10.13 कैरियर नियोजन में कर्मचारी की भूमिका

वस्तुतः कर्मचारियों को आर्थिक और मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण से कल्याण पर इसके लाभकारी प्रभावों से प्रेरित होकर, अपने कैरियर के प्रबंधन में सक्रिय रूप से शामिल होना चाहिए। आर्थिक दृष्टिकोण को ऐसे समझा जा सकता है कि बुनियादी स्तर पर, कार्य कर्मचारियों को आय प्रदान करता है, जो उनके और उनके परिवारों के अस्तित्व को सुनिश्चित करता है और अन्य हितों, शौक और मनोरंजन को संतुष्ट करता है। इसलिए, कैरियर के अवसर कर्मचारियों के लिए बाहरी (बाहरी) प्रेरणा का एक स्रोत हैं। मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण को आध्यात्मिक आराम के स्रोत के रूप में समझा जा सकता है क्योंकि कार्य उपलब्धि की भावना प्रदान करता है और व्यक्तिगत अस्तित्व को एक अर्थ देता है। मनोवैज्ञानिक रूप से, कैरियर के अवसर कर्मचारियों के लिए आंतरिक (आंतरिक) प्रेरणा का एक महत्वपूर्ण स्रोत हैं। संगठनात्मक प्रबंधन और कर्मचारियों के बीच मनोवैज्ञानिक संबंध में वे सभी अपेक्षाएँ शामिल होती हैं जो प्रबंधन और कर्मचारियों को एक दूसरे से होती हैं। सामान्य तौर पर, मनोवैज्ञानिक संबंध इस बात पर जोर देता है कि यदि कर्मचारी संगठन में रहता है और उच्च स्तर का पेशेवर प्रदर्शन बनाए रखता है तो संगठन नौकरी की सुरक्षा और पदोन्नति के अवसर प्रदान करता है। हालाँकि, तकनीकी प्रगति, प्रतिस्पर्धा और सामाजिक परिवेश में बदलाव के कारण संगठन और कर्मचारियों के बीच मनोवैज्ञानिक संबंधों में बदलाव आता है। संगठन अब नौकरी की सुरक्षा और पदोन्नति के अवसर प्रदान करने की स्थिति में नहीं हो सकता है और कर्मचारी ऐसी नौकरी में अधिक रुचि ले सकते हैं जो रचनात्मक होने के लिए चुनौतियाँ, विविधता और अवसर प्रदान करती है। कर्मचारी अभी भी नौकरी की सुरक्षा में रुचि रखते हैं, भले ही उन्हें एहसास हो कि पूरे कामकाजी जीवन में एक ही संगठन में नौकरी करना एक अवास्तविक लक्ष्य है।

नया मनोवैज्ञानिक परिप्रेक्ष्य बताता है कि कर्मचारी अपने कैरियर की योजना की जिम्मेदारी लेकर संगठन के लिए अधिक मूल्यवान बन सकते हैं। जिस संगठन में कैरियर नियोजन प्रणाली संरचित है वह कर्मचारियों से अपेक्षा करता है कि वे अपने कैरियर की योजना बनाने की जिम्मेदारी स्वयं लें। संगठन कर्मचारियों को संगठन की विशिष्ट कैरियर प्रणाली से परिचित कराने के लिए एक क्रैश कोर्स प्रदान करता है। भागीदारी सदैव स्वैच्छिक होती है कर्मचारी अपना आत्म-मूल्यांकन कर , अपने कैरियर लक्ष्यों की पहचान करते हैं और अपनी कार्य योजनाएँ तैयार करते हैं। इसके बाद उस प्रबंधक के साथ चर्चा होती है जिसे वे रिपोर्ट करते हैं और फिर वे लक्ष्य तक पहुंचने की दिशा में काम करते हैं। कुछ संगठन कर्मचारियों के लिए एक योजना मार्गदर्शिका विकसित और उपलब्ध कराते हैं, जो स्व-मूल्यांकन, लक्ष्य निर्धारण, विकास योजना और कार्य योजना के विकास चरणों का मार्गदर्शन करती है। कैरियर नियोजन प्रणाली की जटिलता के बावजूद, कर्मचारियों को कुछ कार्रवाई करनी आवश्यक होती है, जिसके अंतर्गत (प) अपने कौशल की ताकत और कमजोरियों के बारे में साथियों और प्रमुखों से फीडबैक की आवश्यकता के अर्थ में पहल करना, (पप) चरण की पहचान करना शामिल है। कैरियर विकास और विकास की जरूरतें, (पपप) सीखने के सभी अवसरों का लाभ उठाना, और (पअ) संगठन के भीतर और बाहर विभिन्न कार्य समूहों (जैसे पेशेवर संघ, परियोजना टीम) के कर्मचारियों के साथ बातचीत करना

10.14 सार संक्षेप

आज की दुवर्तमान में, मानव संसाधन प्रबंधन दैनिक जीवन में बहुत महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। एक ओर, नरम और कठोर मानव संसाधन प्रबंधन व्यवसाय पर प्रभाव डालता है और उन्हें तेजी से विकास करने देता है। यह किसी व्यवसाय में कर्मचारी की प्रेरणा में सुधार कर सकता है और क्रमशः कम्पनी की नीति और कानून पर ध्यान दे सकता है, जिससे कम्पनी की दक्षता बढ़ सकती है और उच्च लाभ प्राप्त हो सकता है। दूसरी ओर, ट्रेड यूनियनों कर्मचारियों को शुरुआती समय में सफलतापूर्वक बातचीत हासिल करने में मदद करती हैं इसका

मतलब है कि कर्मचारी बेहतर वेतन और अच्छी कामकाजी स्थिति पर बातचीत कर सकता है। हालांकि, वर्तमान में, रोजगार कानून धीरे-धीरे दुनिया में ध्यान केंद्रित कर रहा है, क्योंकि यह कर्मचारी के लाभ की रक्षा के लिए अधिक प्रतिबंधात्मक और अधिक अनुकूल है। भविष्य में, मानव संसाधन प्रबंधन प्रत्येक व्यवसाय में अपनी भूमिका निभाता रहेगा मानव संसाधन विभाग संगठनों के पास आवश्यक विशेषज्ञता और प्रेरणा के साथ आवश्यक कार्यबल हो, यह सुनिश्चित करके वे संगठनों की उत्पादकता बढ़ाने का कार्य करते हैं : यद्यपि इस कार्य को करने में उन्हें अनेकों चुनौतियों का सामना करना पड़ता है : इन विभागों के सामने आने वाली चुनौतियाँ लक्ष्य प्राप्ति और नवीन प्रयोगों में बाधा डालती हैं। इन चुनौतियों के उदाहरणों में आर्थिक और तकनीकी परिवर्तन, संगठनात्मक पुनर्गठन, योग्य और अच्छी तरह से प्रेरित कर्मचारियों की कमी, वैश्वीकरण से उत्पन्न नकारात्मक प्रभाव शामिल हैं। किसी संगठन के भविष्य की सही भविष्यवाणी करना सबसे कठिन कार्यों में से एक है जिसका सामना अधिकांश मानव संसाधन विभागों को करना पड़ता है। ऐसा इसलिए है, क्योंकि विश्व स्तर पर कई अर्थव्यवस्थाएं कठिन दौर से गुजर रही हैं, जिसने मानव संसाधन विभाग के संचालन को बहुत प्रभावित किया है। अर्थव्यवस्थाओं में परिवर्तन संगठनों के कामकाज और रोजगार पैटर्न में परिवर्तन का कारण बनता है। उदाहरण के लिए, वर्तमान में अधिकांश कामकाजी परिदृश्यों में, कामकाजी पैटर्न की प्रकृति में कई परिवर्तन हुए हैं, जिससे अधिकांश व्यक्ति विनिर्माण और कृषि उद्योगों के बजाय सेवा उद्योगों में काम करना पसंद करते हैं। हालांकि प्रौद्योगिकी संगठनात्मक विकास के लिए एक महत्वपूर्ण उपकरण है, लेकिन इसने मानव संसाधन प्रबंधकों के लिए कई चुनौतियाँ खड़ी कर दी हैं क्योंकि तकनीकी नवाचारों के लिए नई प्रणालियों को निरंतर अपनाने और समय-समय पर कर्मचारियों के कौशल को उन्नत करने की आवश्यकता होती है। उदाहरण के लिए, बैंकिंग उद्योग में कंप्यूटर के आगमन के कारण प्रौद्योगिकी के अनुरूप न होने के कारण कई व्यक्तियों को अपनी नौकरियाँ खोनी पड़ीं (वर्ल्ड फेडरेशन ऑफ पर्सनेल मैनेजमेंट पृष्ठ 8-11)। विश्व स्तर पर, प्रतिस्पर्धाओं को मात देने की आवश्यकता और तकनीकी नवाचारों में वृद्धि के कारण औद्योगिक कार्यबल की मांगों के संदर्भ में कई बदलाव हो रहे हैं। विदेशी व्यावसायिक वातावरण में सफलता के लिए एक संगठन के पास सबसे योग्य कर्मचारियों का एक समूह होना आवश्यक है, जिनके पास वैश्विक बाजारों की मांग के अनुसार उन्नत स्तर के कौशल होना भी आवश्यक हो जाता है : यद्यपि अधिकांश संगठनों के सामने आने वाली कई आर्थिक चुनौतियों के कारण, मानव संसाधन प्रबंधन विभागों के लिए इसे हासिल करना बहुत कठिन हो जाता है। दूसरी ओर, बिना विशेषज्ञता वाले श्रमिकों की बढ़ती संख्या एक संगठन को कौशल उन्नयन या कर्मचारी प्रशिक्षण में अतिरिक्त खर्च करने के लिए मजबूर करती है : अंततः ये कहा जा सकता है कि संगठनों को एक ही उद्योग में अन्य व्यावसायिक प्रतिस्पर्धियों पर प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने के लिए संगठनात्मक पुनर्गठन की आवश्यकता होती है, जिसके परिणामस्वरूप ज्यादातर मामलों में कुछ प्रबंधकीय सीटों या किसी संगठन की कुछ शाखाओं को समाप्त कर दिया जाता है। इसके अलावा, संगठनात्मक पुनर्गठन के लिए संगठनों के विलय की आवश्यकता हो सकती है, जिससे नौकरियों की हानि हो सकती है या कर्मचारियों की छंटनी हो सकती है। इसके परिणामस्वरूप कई संगठनात्मक संघर्ष या व्यय में वृद्धि हो सकती है। इसलिए, संगठनात्मक परिचालन संबंधी समस्याएं पैदा हो रही हैं (बर्क और एडी पीपी. 84-90)। निष्कर्ष में, मानव संसाधन विभागों के सामने आने वाली कई चुनौतियों के कारण, संगठनों को सही और व्यावहारिक नीतियां अपनाने की आवश्यकता है जो न केवल इन चुनौतियों को कम करना सुनिश्चित करेंगी, बल्कि भविष्य में होने वाली ऐसी चुनौतियों से निपटने के लिए तंत्र भी विकसित करेंगी।

10.15 सन्दर्भ सूची

1. एंडरसन, बी., और कॉर्ली, एम. (2003)। सेवा अर्थव्यवस्था का सैद्धांतिक, वैचारिक और अनुभवजन्य प्रभाव (संख्या 2003/22)। वाइडर चर्चा पत्र/विश्व संस्थान विकास अर्थशास्त्र (यूएनयू-वाइडर)।
2. आर्मस्ट्रांग-स्टैसन, एम., श्लॉसर, एफ., और जिन्नी, डी. (2012)। संसाधनों की तलाश। सेवानिवृत्त लोगों की उनके कार्यस्थल पर वापसी की भविष्यवाणी करना। जर्नल ऑफ मैनेजरियल साइकोलॉजी, 27(6), 615-635.
3. अयकन, जेड., कानूनगो, आर., मेंडोंका, एम., यू. के., डेलर, जे., स्टाल, जी., एट अल। (2000)। मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं पर संस्कृति का प्रभाव। 10 देशों की तुलना। अनुप्रयुक्त मनोविज्ञान, 49(1), 192-221।

4. बेल, एम.पी., बेरी, डी.पी., मार्क्वार्ड, डी.जे., और ग्रीन, टी.जी. (2013)। भेदभावपूर्ण नौकरी हानि का परिचय। पूर्ववृत्त, परिणाम और जटिलताएँ। प्रबंधकीय जर्नल मनोविज्ञान, 28(6), 584–605।
5. बेल, एम.पी., मार्क्वार्ड, डी., और बेरी, डी.पी. (2014)। 'विविधता', आप्रवासन, और नई अमेरिकी बहु-नस्लीय पदानुक्रम। जर्नल ऑफ मैनेजरियल साइकोलॉजी, 29(3), 285–303.
6. बेटनकोर्ट, एच., और लोपेज, एस. आर. (1993)। अमेरिकी मनोविज्ञान में संस्कृति, जातीयता और नस्ल का अध्ययन। अमेरिकी मनोवैज्ञानिक, 48(6), 629–638।
7. बौड्रेउ, जे., गिब्सन, सी., और जिस्किन, आई. (2014)। एचआर का भविष्य क्या है? 10 अगस्त 2014 को <http://www-workforce-com/articles/20179-what-is-the-future-of-hr> से लिया गया
8. ब्रॉफेनब्रेनर, यू. (1994)। मानव विकास के पारिस्थितिक मॉडल। (दूसरा संस्करण)। टी. हुसेन, और टी.एन. पोस्टलेथवेट (सं.), इंटरनेशनल इनसाइक्लोपीडिया ऑफ एजुकेशन, वॉल्यूम में। 3.(पृ. 1643–1647)। ऑक्सफोर्ड, इंग्लैंड। पेर्गमॉन प्रेस/एल्सेवियर साइंस।
9. बुधवार, पी.एस., और स्पैरो, पी.आर. (2002)। अंतर-राष्ट्रीय मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं को समझने के लिए एक एकीकृत ढांचा। मानव संसाधन
10. प्रबंधन समीक्षा, 12(3), 377–403।
11. आर्थिक ब्यूरो (2013)। बहुराष्ट्रीय कम्पनियों के लिए सारांश अनुमान। 2011 के लिए रोजगार, बिक्री और पूंजीगत व्यय। 15 अगस्त 2014 को लिया गया
12. <http://www-bea-gov/newsreleases/international/mnc/mncnewsrelease-htm>
13. बिजनेस डिक्शनरी (2014)। परिभाषाएँ। 29 अगस्त 2014 को <http://www-businessdictionary-com/definition/knowledge&economy-html>
14. कैपेली, पी. (2008)। इक्कीसवीं सदी के लिए प्रतिभा प्रबंधन। हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू, 86(3), 19.
15. सेनामो, एल., और गार्डनर, डी. (2008)। कार्य मूल्यों, परिणामों और व्यक्ति-संगठन मूल्यों में पीढ़ीगत अंतर उपयुक्त है। जर्नल ऑफ मैनेजरियल साइकोलॉजी, 23(8), 891–906.
16. चेउंग, एफ., और वू, ए.एम.एस. (2013)। पुराने कार्यकर्ताओं की सफल उम्र बढ़ने और बने रहने का इरादा। जर्नल ऑफ मैनेजरियल साइकोलॉजी, 28(6), 645–660।
17. क्लीवलैंड, जे.एन., जिंटा, एस.बी., और कैवनघ, टी. (2015)। एचआर का भविष्य आरएच है। कार्यस्थल पर मानवता के लिए सम्मान। मानव संसाधन प्रबंधन समीक्षा, 25(2), 146–161।
18. कोहेन, डी.जे. (2015)। मानव संसाधन अतीत, वर्तमान और भविष्य। सतत अभ्यास और दक्षताओं पर ध्यान देने का आह्वान। मानव संसाधन प्रबंधन समीक्षा, 25(2), 205–215।
19. डिनेन, बी.आर., और एलन, डी.जी. (2013)। इंटरनेट भर्ती 2.0। बदलते प्रतिमान। के. वाई. टी. यू. और डी. एम. केबल (सं.) में, द ऑक्सफोर्ड हैंडबुक ऑफ रिक्रूटमेंट (पीपी. 382–401)। न्यूयॉर्क। ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी पब्लिशर्स।
20. ड्रीस, एन. (2013)। प्रतिभा प्रबंधन का मनोविज्ञान। एक समीक्षा और अनुसंधान एजेंडा। मानव संसाधन प्रबंधन समीक्षा, 23(4), 272–285।
21. डुलेबोन, जे.एच., और जॉनसन, आर.डी. (2013)। मानव संसाधन मेट्रिक्स और निर्णय समर्थन। एक वर्गीकरण ढांचा। मानव संसाधन प्रबंधन समीक्षा, 23, 71–83।
22. ड्यूलेबोन, जे.एच., और मार्लर, जे.एच. (2005)। ई-मुआवजा। अभ्यास को बदलने की क्षमता। एच. जी. गुएटल, और डी. एल. स्टोन (सं.) में, द ब्रेव न्यू वर्ल्ड ऑफ ईएचआर। ह्यूमन डिजिटल युग में संसाधन प्रबंधन (पीपी. 166–189)। सैन फ्रांसिस्को। जोसी बास।

23. गेलफैंड, एम.जे., इरेज, एम., और अयकन, जेड. (2007)। अंतर-सांस्कृतिक संगठनात्मक व्यवहार. मनोविज्ञान की वार्षिक समीक्षा, 58, 479–514।
24. गुडरहैम, पी.एन., नॉर्डहॉग, ओ., और रिंगडल, के. (1999)। संगठनात्मक प्रथाओं के संस्थागत और तर्कसंगत निर्धारक। यूरोपीय में मानव संसाधन प्रबंधन फर्म। प्रशासनिक विज्ञान त्रैमासिक, 44(3), 507–531।
25. गोवन, एम.ए. (2012)। नौकरी छूटने के बाद रोजगार, खुशहाली और नौकरी से संतुष्टि। जर्नल ऑफ मैनेजरियल साइकोलॉजी, 27(8), 780–798।
26. ग्युरेरो, एल., और पोस्टहुमा, आर.ए. (2014)। हिस्पैनिक श्रमिकों की धारणाएँ और व्यवहार। एक समीक्षा। जर्नल ऑफ मैनेजरियल साइकोलॉजी, 29(6), 3–13।
27. गुएटल, एच.जी., और स्टोन, डी.एल. (सं.). (2005)। ईएचआर की बहादुर नई दुनिया। डिजिटल युग में मानव संसाधन प्रबंधन। सैन फ्रांसिस्को, सीए। जोसी-बास।
28. इसेनहोर, एल.सी., स्टोन, डी.एल., और लियन, डी. (2012ए)। चीन में कर्मचारी व्यवहार पर सिद्धांत और अनुसंधान को आगे बढ़ाना। जर्नल ऑफ मैनेजरियल साइकोलॉजी, 27(1), 4–8.
29. इसेनहोर, एल.सी., स्टोन, डी.एल., और लियन, डी. (2012बी)। सिद्धांत और अनुसंधान को बढ़ाना। चीन में कर्मचारी व्यवहार : भाग 2। प्रबंधकीय मनोविज्ञान जर्नल, 27(7), 660–668।
30. जोशी, ए., और मार्टोक्वियो, जे.जे. (2008)। बहुसांस्कृतिक संदर्भ में मुआवजा और इनाम प्रणाली। डी. एल. स्टोन, और ई. एफ. स्टोन-रोमेरो (सं.) में, संस्कृति का प्रभाव
31. कैरेन, आर., और शर्मन, के. (2012)। लेयो मानव संसाधन प्रक्रियाएं और प्रथाएं (पीपी. 181–205)। न्यूयॉर्क। टेलर और फ्रांसिस।

इकाई-11 कैरियर नियोजन की प्रक्रिया

इकाई की रूपरेखा

- 11.0 उद्देश्य
- 11.1 परिचय
- 11.2 कैरियर का अर्थ
- 11.3 कैरियर नियोजन की विशेषताएं एवं प्रकृति
- 11.4 कैरियर योजना के उद्देश्य
- 11.5 कैरियर योजना के लाभ
- 11.6 कैरियर एंकर
- 11.7 कैरियर पथ के प्रकार
- 11.8 कैरियर नियोजन प्रक्रिया के चरण
- 11.9 कैरियर प्लानिंग की पूर्व आवश्यकताएं
- 11.10 सार संक्षेप
- 11.11 परिभाषिक शब्दावली
- 11.12 अभ्यास प्रश्न लघु विवरण
- 11.13 संदर्भ ग्रंथ सूची

11.0 उद्देश्य

प्रस्तुत इकाई का उद्देश्य विद्यार्थियों में कैरियर नियोजन की प्रक्रिया की समझ विकसित करना है : कैरियर नियोजन की प्रक्रिया का ज्ञान विद्यार्थियों को उनके स्वयं के कैरियर नियोजन में सदैव सहायक होगा : इस इकाई के अंतर्गत के उपरांत कैरियर नियोजन की प्रक्रिया के प्रत्येक चरण की अवस्थाओं से भली भांति परिचित हों सकेंगे : इतना ही नहीं उन्हें कैरियर नियोजन प्रक्रिया की पूर्व आवश्यकताओं का ज्ञान भी प्राप्त होगा : इस इकाई के अध्यायों से प्राप्त जानकारी द्वारा विद्यार्थी न केवल स्वयं का वरन अपने संस्थान की मानव संसाधन प्रक्रिया को प्रभावी बनाने में भी योगदान कर सकेंगे : विद्यार्थी इस इकाई से प्राप्त ज्ञान का प्रयोग कैरियर विश्लेषण , मूल्यांकन , चुनाव तथा उसे सम्बंधित व्यवस्थाओं के निर्माण में कर सकेंगे :

11.1 परिचय

कैरियर कोई व्यवसाय, पेश या व्यापार है जिस पर एक निश्चित समय के लिए काम किया जाता है, जिसके बदले में एक राशि दी जाती है, जिसका भुगतान प्रति घंटा, साप्ताहिक, मासिक या जल्दी किया जा सकता है। जबकि कुछ कैरियर नौकरी पर सीखे जा सकते हैं, कुछ कैरियर के लिए हाई स्कूल डिप्लोमा, डिग्री, मास्टर डिग्री और पीएचडी के रूप में व्यापक शिक्षा और प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। कैरियर नियोजन एक व्यक्ति द्वारा एक मजबूत कैरियर पथ प्राप्त करने के लिए की जाने वाली निरंतर आत्म-मूल्यांकन और योजना प्रक्रिया है जो किसी के कैरियर के लक्ष्यों, आकांक्षाओं और कौशल के साथ संरेखित होती है। कैरियर नियोजन प्रक्रिया स्वयं को समझने, कैरियर लक्ष्य निर्धारित करने, कौशल को संशोधित करने और सही कैरियर विकल्पों की खोज करने की निरंतर दोहराई जाने वाली प्रक्रिया है जिसमें बुनियादी कौशल, विशेष शिक्षा और नौकरी के विकल्प शामिल हो सकते हैं। किसी व्यक्ति को बाजार के रुझान या मांग के आधार पर और वर्तमान योजना के परिणाम के आधार पर हर कुछ वर्षों में इस योजना प्रक्रिया को शुरू से शुरू करने की आवश्यकता हो सकती है। कैरियर योजना को समग्र रूप से कैरियर पथ के लिए एक लक्ष्य या उद्देश्य से जोड़ा जाना चाहिए क्योंकि यह लंबे समय तक चलने वाली एक सतत प्रक्रिया है और इसके लिए न केवल नौकरी/व्यवसाय में शामिल होने की

आवश्यकता होगी बल्कि बुनियादी और साथ ही विशेष कौशल हासिल करने की भी आवश्यकता होती है : उदाहरण के लिए, सूचना प्रौद्योगिकी में कैरियर बनाने की कोशिश करने वाले व्यक्ति को भाषा, प्रोग्रामिंग जैसे कौशल की आवश्यकता हो सकती है, जबकि मार्केटिंग में कैरियर लक्ष्य तलाशने वाले व्यक्ति को पहले व्यवसाय या अधिक विशेष रूप से मार्केटिंग में विशेष डिग्री की आवश्यकता हो सकती है।

11.2 कैरियर का अर्थ

‘कैरियर’ शब्द उन सभी नौकरियों को दर्शाता है जो किसी व्यक्ति के कामकाजी जीवन के दौरान होती हैं। इसे किसी व्यक्ति द्वारा अपने जीवनकाल के दौरान धारण किए गए पदों के अनुक्रम के रूप में देखा जाता है। एडविन बी. पिलप्पो ने कैरियर को अलग-अलग लेकिन संबंधित कार्य गतिविधियों के अनुक्रम के रूप में परिभाषित किया है जो किसी व्यक्ति के जीवन में निरंतरता, व्यवस्था और अर्थ प्रदान करता है। यह उद्देश्यपूर्ण कैरियर है। एक कैरियर को मूल्यों, दृष्टिकोण और प्रेरणा में होने वाले परिवर्तनों के मिश्रण के रूप में देखा जा सकता है जो एक व्यक्ति की उम्र बढ़ने के साथ होता है। कैरियर की अवधारणा में यह एक व्यक्तिपरक तत्व है। कैरियर लक्ष्य एक कथन है जो बताता है कि अपने कैरियर में प्रगति की योजना कैसे बनाएं। प्रत्येक उम्मीदवार के लिए स्पष्ट कैरियर लक्ष्य महत्वपूर्ण होते हैं जो सुनियोजित कैरियर लक्ष्य, नौकरी पाना, सफल होना, अधिक कमाना और विकास करना आसान बनाते हैं। वे अल्पकालिक हो सकते हैं, जैसे पदोन्नति या प्रमाणन प्राप्त करना, या वे दीर्घकालिक हो सकते हैं, जैसे अपना खुद का सफल व्यवसाय चलाना या अपनी सपनों की कम्पनी में कार्यकारी बनना। अव्यवहार्य लक्ष्य निर्धारित करने से निराशा हो सकती है लेकिन इसका अर्थ यह नहीं है कि किसी को अपने लक्ष्यों की योजना बनाना पूरी तरह से बंद कर देना चाहिए। अपने कैरियर लक्ष्यों के प्रति प्रतिबद्धता अपने सपनों को प्राप्त करने के लिए खुद को केंद्रित रखने का सबसे आसान तरीका है। कैरियर योजना एक व्यावहारिक दृष्टिकोण है जो आपको अपने कौशल और रुचियों को निर्धारित करने, कैरियर के लक्ष्य निर्धारित करने और उन पर अमल करने की अनुमति देता है जहां यह आपको उन तक पहुंचने में मदद करेगा।

एक कैरियर को ‘नौकरियों का एक क्रम जो एक व्यक्ति आजीविका के लिए करता है’ के रूप में परिभाषित किया जा सकता है शेरमरबॉर्न, हंट और ओसबोर्न के अनुसार, ‘कैरियर नियोजन कैरियर लक्ष्यों और व्यक्तिगत क्षमताओं को उनकी पूर्ति के अवसरों के साथ व्यवस्थित रूप से मिलाने की एक प्रक्रिया है।’ ‘कैरियर नियोजन कैरियर लक्ष्यों और व्यक्तिगत क्षमताओं को उनकी पूर्ति के अवसरों के साथ व्यवस्थित रूप से मिलाने की एक प्रक्रिया है।’ (शेमरहॉर्न। 2002) ‘कैरियर योजना स्वयं, अवसरों, बाधाओं, विकल्पों और परिणामों के बारे में जागृत होने की एक जानबूझकर प्रक्रिया है कैरियर से संबंधित लक्ष्यों की पहचान करना और दिशा, समय प्रदान करने के लिए ‘कैरियर पथ’ या प्रोग्रामिंग कार्य, शिक्षा और संबंधित विकासात्मक अनुभव, और किसी विशिष्ट कैरियर लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए कदमों का क्रम (मैकमोहन और मर्मन। 1987) कैरियर नियोजन किसी कर्मचारी के भविष्य के मूल्य को बढ़ाने की प्रक्रिया है। एक कैरियर योजना एक व्यक्ति की पसंद का व्यवसाय, संगठन और कैरियर पथ है। कैरियर नियोजन व्यक्तियों को जानकारी तलाशने और इकट्ठा करने के लिए प्रोत्साहित करता है, जो उन्हें संश्लेषण करने, दक्षता हासिल करने, निर्णय लेने, लक्ष्य निर्धारित करने और कार्रवाई करने में सक्षम बनाता है। यह मानव संसाधन विकास का एक महत्वपूर्ण चरण है जो कर्मचारियों को कार्य-जीवन संतुलन के लिए रणनीति बनाने में मदद करता है।

11.3 कैरियर नियोजन की विशेषताएं एवं प्रकृति

कैरियर योजना यह सुनिश्चित करने का एक आसान तरीका है कि आपका कैरियर सही रास्ते पर चल रहा है। अपने कैरियर की योजना का प्रस्ताव देना महत्वपूर्ण है क्योंकि यह आपको आवश्यक दिशा देता है और यह स्पष्ट करता है कि आप भविष्य में खुद को कहां देखते हैं। यह आपको आपकी ताकत और कमजोरियों तथा आपके लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक कौशल और ज्ञान का अंदाजा देता है। हमारे जीवन का बड़ा समय हमारे कैरियर लक्ष्यों को प्राप्त करने में व्यतीत होता है, इसलिए यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि आपके जीवन के शुरुआती वर्षों में सही कदम उठाए जाएं और उचित योजना बनाई जाए। इस प्रकार कैरियर नियोजन आपके कैरियर को सही अर्थ और उद्देश्य प्रदान करता है।

1. यह एक सतत प्रक्रिया है।
2. यह व्यक्तियों को विभिन्न कैरियर भूमिकाओं को पूरा करने के लिए आवश्यक कौशल विकसित करने में

मदद करता है।

3. यह संगठन में कार्य-संबंधी गतिविधियों को मजबूत करता है।
4. यह कर्मचारियों के जीवन, कैरियर, क्षमताओं और हितों को परिभाषित करता है।
5. यह पेशेवर दिशा-निर्देश भी दे सकता है, क्योंकि वे कैरियर लक्ष्यों से संबंधित हैं।

कैरियर योजना की प्रकृति :

1. एक प्रक्रिया। कैरियर नियोजन एक घटना के बजाय मानव संसाधन विकसित करने की एक प्रक्रिया है।
2. ऊपर की ओर बढ़ना। इसमें संगठनात्मक पदानुक्रम, या विशेष असाइनमेंट, परियोजना कार्य में ऊपर की ओर आंदोलन शामिल है जिसके लिए आवर्ती समस्याओं, जारी किए गए मानवीय संबंधों आदि को संभालने की क्षमताओं की आवश्यकता होती है।
3. हितों की पारस्परिकता। व्यक्ति का हित तब पूरा होता है जब उसकी जरूरतें और आकांक्षाएं काफी हद तक पूरी होती हैं और संगठन का हित पूरा होता है क्योंकि उसके प्रत्येक मानव संसाधन को अधिकतम सीमा तक संगठनात्मक लक्ष्यों और उद्देश्यों को विकसित करने और योगदान करने का अवसर प्रदान किया जाता है। इसकी क्षमता और आत्मविश्वास।
4. गतिशील। लगातार बदलते परिवेश के कारण कैरियर योजना प्रकृति में गतिशील है।

11.4 कैरियर योजना के उद्देश्य

‘कैरियर’ शब्द उन सभी नौकरियों को इंगित करता है जो एक व्यक्ति ने अपने कामकाजी जीवन के दौरान धारण की हैं। एक संगठन में, कर्मचारियों की कैरियर योजना से नौकरी छूटने की संभावना कम हो जाती है। कैरियर प्लानिंग एक ऐसी प्रक्रिया है जो कैरियर के लक्ष्यों को तय करती है और लक्ष्यों को पूरा करने के लिए रास्ता तय करती है, कैरियर योजना का उद्देश्य किसी व्यक्ति के कार्य जीवन को निरंतरता, क्रम और अर्थ प्रदान करना है। यह अपने आप में कोई घटना या अंत नहीं है। यह कर्मचारियों की संभावनाओं को कम्पनी में आगे बढ़ने के तरीकों के बारे में बताता है। कैरियर का उद्देश्य एक व्यक्ति और एक संगठन के लक्ष्यों को एकीकृत करना है। परम्परागत रूप से, डॉक्टरों, इंजीनियरों, वकीलों, मंत्रियों, राजनेताओं, संगीतकारों और इसी तरह के लोगों को उनके संबंधित कैरियर के रूप में माना जाता था। हालाँकि, वर्तमान में, कैरियर की अवधारणा को दूसरों की कार्य-संबंधी भूमिकाओं को भी शामिल करने के लिए विस्तारित किया गया है। कैरियर के संबंध में आमतौर पर कई तरह के विचार हैं। कैरियर का मतलब ऊपर की ओर गतिशीलता नहीं है। डॉक्टर और वकील एक पदानुक्रम में प्रगति नहीं करते हैं। कई डॉक्टरों और वकीलों का कैरियर एक संगठन से जुड़ा हुआ है।

बहुत से लोग अपना पूरा कामकाजी जीवन एक ही संगठन में व्यतीत करते हैं कई अन्य अत्यधिक मोबाइल हैं, और विभिन्न संगठनों में अपना कैरियर बनाते हैं। जहां एक व्यक्ति अपने कैरियर में एक भव्य जीवन शैली का नेतृत्व करने के लिए पैसा कमाने की इच्छा रख सकता है, वहीं दूसरे को अपने जीवन का नेतृत्व करने के लिए पर्याप्त कमाई मिल सकती है। व्यक्ति अलग-अलग कैरियर की घटनाओं के समान हैं। कैरियर नियोजन प्रणाली सक्षम लोगों को आकर्षित करने, उपयुक्त प्रचार और उन्नति के अवसर प्रदान करने, चुनौतीपूर्ण कार्य प्रदान करने, विकास करने में सक्षम बनाने, मनोबल बढ़ाने, प्रेरणा बढ़ाने, प्रबंधकीय भंडार का उपयोग करने और प्रतिभाओं को बनाए रखने में अपना महत्व प्रकट करती है। कैरियर की प्रगति का तात्पर्य सही चालों की एक श्रृंखला के माध्यम से किसी के कैरियर में प्रगति करना है। कैरियर विकास का अर्थ है किसी व्यक्ति द्वारा कैरियर के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किए गए कार्य। कैरियर काउंसलिंग कर्मचारियों को कैरियर लक्ष्य निर्धारित करने और उपयुक्त कैरियर पथ खोजने में सहायता करने की सलाह देने की प्रक्रिया है। कैरियर परामर्श कर्मचारियों को अपने कैरियर को अधिक स्पष्ट रूप से समझने, ताकत और कमजोरियों की पहचान करने, दृष्टिकोण विकसित करने, अधिक संतुष्टि प्राप्त करने और कैरियर ऑपरेटिंग सिस्टम में ताकतों और गतिशीलता का एहसास करने में मदद करता है। एक कैरियर विभिन्न चरणों में विकसित होता है और कई रास्तों का अनुसरण करता है। कैरियर नियोजन के प्रमुख उद्देश्य इस प्रकार हैं।

11.5 कैरियर योजना के लाभ।

1. कैरियर नियोजन पदोन्नति योग्य कर्मचारियों की निरंतर आपूर्ति सुनिश्चित करता है तथा कर्मचारियों के सकारात्मक पहलुओं की पहचान करता है :
2. नौकरियों की पेशकश करके संगठन में उचित जनशक्ति संसाधन प्रदान करना और बनाए रखना। कर्मचारियों की विभिन्न श्रेणियों के कैरियर को उनकी क्षमता के अनुरूप बनाना और उच्च पदों के लिए प्रशिक्षित और विकसित करने की उनकी इच्छा को रेखांकित करना।
3. यह कर्मचारियों की वफादारी को बेहतर बनाने में मदद करता है। यह संगठन के प्रति कर्मचारियों की प्रतिबद्धता को बेहतर बनाने में मदद करता है। प्रत्येक कर्मचारी की विशिष्टता को समझना। कैरियर नियोजन किसी कर्मचारी की वृद्धि और विकास को प्रेरित करता है।
4. अपने कर्मचारियों की प्रभावशीलता, दक्षता और विकास के लिए वातावरण प्रदान करना और उन्हें संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने की दिशा में प्रभावी ढंग से योगदान करने के लिए प्रेरित करना।
5. प्रत्येक कर्मचारी की विशिष्टता के बारे में जागरूकता विकसित करना। अनुपस्थिति और कर्मचारी टर्नओवर को कम करके एक स्थिर कार्यबल बनाना। कर्मचारियों की सकारात्मक विशेषताओं की पहचान करना।
6. अन्य कर्मचारियों की भावनाओं का सम्मान करना। प्रतिभाषाली कर्मचारियों को संगठन की ओर आकर्षित करना। संगठन की तत्काल और भविष्य की मानव संसाधन आवश्यकता को समय पर पूरा करना। संगठन के भीतर प्रबंधकीय भंडार के उपयोग को बढ़ाना।
7. कर्मचारियों को टीम-निर्माण कौशल के लिए प्रशिक्षित करना। संघर्षों, भावनाओं और तनाव से निपटने के स्वस्थ तरीके बनाना। कैरियर नियोजन किसी कर्मचारी की वृद्धि और विकास को प्रोत्साहित करता है। यह सुनिश्चित करता है कि वरिष्ठ प्रबंधन को कर्मचारियों की क्षमता के बारे में पता हो।
8. यह वरिष्ठों के नकारात्मक रवैये को हतोत्साहित करता है जो अधीनस्थों के विकास को दबाने में रुचि रखते हैं। उनकी लंबी उम्र और जीवनशैली के लिए उपयुक्त कैरियर चुनना। प्रतिभाषाली कर्मचारियों को संगठन में आगे लाना। कर्मचारियों को टीम-निर्माण कौशल के लिए प्रशिक्षित करना।
9. यह सुनिश्चित करता है कि वरिष्ठ प्रबंधन को उन कर्मचारियों की क्षमता और क्षमता के बारे में पता है जो ऊपर की ओर बढ़ सकते हैं। यह किसी भी आकस्मिक स्थिति से निपटने के लिए हमेशा तैयार कर्मचारियों की एक टीम बना सकता है। कैरियर नियोजन से श्रम कारोबार कम हो जाता है। कार्य संतुष्टि में वृद्धि। जर्जी कैरियर नियोजन से कर्मचारियों का इस्तीफा कम हो जाता है।
10. प्रत्येक संगठन उत्तराधिकार योजना तैयार करता है जिसके लिए कैरियर योजना पहला कदम है। अन्य कर्मचारियों की भावनाओं को महत्व देना। संघर्षों, भावनाओं और तनाव से निपटने के विभिन्न तरीके बनाना।

11.6 कैरियर एंकर

कैरियर एंकर उन बुनियादी प्रेरणाओं को दर्शाते हैं जो एक निश्चित प्रकार का कैरियर अपनाने की ललक पैदा करते हैं। व्यक्ति अपने कैरियर एंकरों में भिन्न होते हैं, इसलिए संगठनों को मूल ड्राइव को संबोधित करने की आवश्यकता होती है। यह एक तथ्य है कि संगठन कैरियर पथ और अवसरों के संदर्भ में भिन्न होते हैं, क्योंकि कैरियर प्रणाली संगठन के मूल्यों, विकास क्षमता, प्राथमिकताओं और उद्देश्यों पर निर्भर करती है। यह एक परस्पर विरोधी स्थिति लाता है, जिसे अगर जारी रहने दिया जाए, तो कर्मचारियों में निराशा, असंतोश और वापसी की प्रवृत्ति आती है और उत्पादकता को प्रभावित करती है, जो संगठनात्मक प्रक्रियाओं पर नकारात्मक प्रभाव डालती है। संगठन में उचित कैरियर योजना प्रक्रिया विकसित करके इस संघर्ष को टाला या कम किया जा सकता है। यह व्यक्ति की आशाओं और आकांक्षाओं के साथ कैरियर पथ और प्रणाली द्वारा प्रदान किए जाने वाले पुरस्कारों और प्रोत्साहनों के मिलान की प्रक्रिया है। ये ड्राइव इस प्रकार हैं।

1. **प्रबंधकीय क्षमता :** इस प्रवृत्ति वाले व्यक्ति प्रबंधकीय पदों की तलाश करते हैं जो उच्च जिम्मेदारी, निर्णय

लेने, नियंत्रण और दूसरों पर प्रभाव डालने के अवसर प्रदान करते हैं।

2. **तकनीकी क्षमता** : इस एंकर वाले लोग काम की तकनीकी या कार्यात्मक सामग्री के आधार पर कैरियर विकल्प चुनना चाहते हैं। यह गुणवत्ता नियंत्रण, इंजीनियरिंग, लेखांकन, विज्ञापन, जनसम्पर्क आदि जैसे तकनीकी या विशिष्ट क्षेत्र में निरंतर सीखने और किसी की विशेषज्ञता को अतिरिक्त करने की सुविधा प्रदान करता है।
3. **सुरक्षा** : यदि किसी के कैरियर का आधार सुरक्षा है तो वह नौकरी की सुरक्षा (संगठनात्मक नुस्खों के अनुपालन के माध्यम से), एक अच्छी आय और एक स्थिर भविष्य बनाए रखने के लिए जो भी आवश्यक है वह करने को तैयार है।
4. **रचनात्मकता** : यह अभियान लोगों को उत्तमशीलता और नवीन अवसर प्रदान करता है। लोग कुछ नया करने की अत्यधिक इच्छा से प्रेरित होते हैं जो पूरी तरह से उनका अपना बनाया हुआ होता है।
5. **स्वायत्तता** : ये लोग ऐसे कैरियर की तलाश करते हैं जो कार्य करने की स्वतंत्रता और स्वतंत्रता प्रदान करें।
6. **समर्पण** : यह एक कारण के लिए कैरियर को समर्पित करने की इच्छा के बारे में है।

कैरियर को किसी व्यक्ति द्वारा अपने जीवनकाल के दौरान प्राप्त पदों के अनुक्रम के रूप में देखा जाता है। कैरियर को व्यक्ति के बड़े होने के साथ-साथ मूल्य, दृष्टिकोण और प्रेरणा में होने वाले परिवर्तनों के मिश्रण के रूप में भी देखा जा सकता है। अंतर्निहित धारणा यह है कि एक व्यक्ति समय के साथ अपने भाग्य में कुछ अलग कर सकता है और उन तरीकों से समायोजित हो सकता है जो उसे अपने कैरियर के विकास की क्षमता को बढ़ाने और अनुकूलित करने में मदद करेंगे। कैरियर योजना महत्वपूर्ण है क्योंकि इससे व्यक्ति को अपने कैरियर के उद्देश्य को तलाशने, चुनने और उससे संतुष्टि प्राप्त करने का प्रयास करने में मदद मिलेगी।

11.7 कैरियर पथ के प्रकार

कैरियर पथ चार प्रकार के होते हैं –

1. **ज्ञान** : ज्ञान-आधारित कैरियर पथ आपको उस ज्ञान का उपयोग करने की अनुमति देते हैं जो आपने अतीत में अर्जित किया है। मानव संसाधन, विपणन और लेखांकन में कर्मचारी ज्ञान-आधारित कैरियर पथ का अनुसरण करते हैं। अन्य उदाहरणों में आईटी पेशेवर और इंजीनियर शामिल हैं।
2. **कौशल** : कौशल-आधारित कैरियर के लिए यह समझने की आवश्यकता होती है कि कोई विशेष कार्य कैसे संचालित होता है। ये अधिकतर शारीरिक, व्यावहारिक या सेवा कौशल हैं। उदाहरण निर्माण उद्योग, साथ ही कलाकार, कलाकार और रेस्तरां शेफ।
3. **उत्तमो** : एक उत्तमी अपने स्वयं के उत्पाद या सेवाएँ बेचकर किसी समस्या का समाधान करता है। एक उत्तमी स्वतंत्र रूप से काम कर सकता है या व्यवसाय शुरू कर सकता है और कर्मचारियों को काम पर रख सकता है।
4. **फ्रीलांस** : लोग किसी विशिष्ट कार्य या परियोजना को निष्पादित करने के लिए स्वतंत्र ठेकेदारों या फ्रीलांसरों को नियुक्त करते हैं। फ्रीलांसर ग्राफिक डिजाइन, परामर्श, घर की मरम्मत और फोटोग्राफी सहित कई सेवाएँ प्रदान करते हैं।

11.8 कैरियर नियोजन प्रक्रिया के चरण

कैरियर नियोजन एक चरण-वार प्रक्रिया है जो किसी व्यक्ति को इस बात पर ध्यान केंद्रित करने में सक्षम बनाती है कि वह पेशेवर रूप से जीवन में कहाँ रहना चाहता है। अल्पकालिक लक्ष्य और दीर्घकालिक लक्ष्यों के साथ, यह उनके पेशेवर जीवन में उनकी यात्रा की योजना बनाने में मदद कर सकता है। किसी की क्षमताओं और कमियों को समझने के लिए आत्म-मूल्यांकन आवश्यक है। किसी की क्षमताओं और कैरियर विकल्प द्वारा प्रदान किए गए अवसरों के बीच फिट खोजने के लिए विभिन्न कैरियर विकल्पों का विस्तार से पता लगाया जाना चाहिए। इसमें चुने गए कैरियर पथ में निर्माण और विकास के लिए निरंतर सीखना और सुधार शामिल है। एक

अच्छी कैरियर योजना एक व्यक्ति को अपने पेशेवर कैरियर में आगे बढ़ने में मदद करती है, जो उन्हें व्यक्तिगत रूप से बढ़ने में भी मदद करती है। यदि कोई कैरियर योजना नहीं है, तो किसी व्यक्ति का कैरियर बाहरी कारकों और परिस्थितियों द्वारा नियंत्रित होगा। दूसरों द्वारा लिए गए निर्णयों और मूल्यांकन के आधार पर व्यक्ति कैरियर में आगे बढ़ेगा। यह एक वांछनीय कैरियर पथ की ओर ले जा सकता है, लेकिन यह एक ऐसी नौकरी प्रोफाइल की ओर भी ले जा सकता है जो किसी व्यक्ति की आकांक्षा या कैरियर लक्ष्यों का हिस्सा नहीं था।

शुरुआत में एक बेहतर कैरियर योजना से कैरियर लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक कौशल और शिक्षा की बेहतर योजना बनाई जा सकती है। कैरियर उन कौशलों, शिक्षा और नौकरियों का दीर्घकालिक दृष्टिकोण है जो एक व्यक्ति किसी विशेष उद्देश्य तक पहुंचने के लिए हासिल करेगा या करेगा। यदि उचित कैरियर योजना नहीं बनाई गई तो कोई नौकरी किसी के कैरियर उद्देश्य के अनुरूप हो भी सकती है और नहीं भी। कोई नौकरी सीधे तौर पर किसी के रास्ते के विपरीत हो सकती है क्योंकि प्रारंभिक योजना की कमी के कारण आवश्यक कौशल या शैक्षिक योग्यता गायब हो सकती है। कैरियर नियोजन का महत्व जल्दी शुरुआत करना, सही कौशल प्राप्त करना और फिर उसे दीर्घकालिक कैरियर लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किसी विशेष नौकरी या नौकरियों की श्रृंखला के लिए लागू करना है। लेकिन यदि वर्तमान व्यवसाय लक्ष्यों के अनुरूप नहीं है या लक्ष्य बदल गए हैं तो कोई बाद में भी कैरियर की फिर से योजना बना सकता है। कभी-कभी बाजार की मांग और व्यावसायिक आवश्यकताओं के कारण किसी को अपने कैरियर की फिर से योजना बनाने और नए कौशल हासिल करने की आवश्यकता हो सकती है। रीस्किलिंग कैरियर योजना का एक सक्रिय हिस्सा होना चाहिए। कभी-कभी कैरियर योजना को तत्काल नौकरी की आवश्यकताओं के आधार पर एक अल्पकालिक अभ्यास के रूप में देखा जाता है, लेकिन यह एक या दो नौकरियों के बजाय कैरियर का दीर्घकालिक दृष्टिकोण होना चाहिए। कैरियर नियोजन प्रक्रिया के मुख्या चरण निम्नलिखित हैं –

1. **कैरियर की आकांक्षाओं की पहचान करना** : अधिकांश व्यक्ति अपने कैरियर की आकांक्षाओं, उद्देश्यों और लक्ष्यों के बारे में भ्रमित हैं। व्यक्तियों को अपने कैरियर की आकांक्षाओं को समझने के लिए सचेत रूप से कार्य अनुभवों की खोज करने का प्रयास करना चाहिए। कभी-कभी संगठन कार्यशालाओं आदि का आयोजन करके इसका नेतृत्व कर सकते हैं, लेकिन यदि संगठन कोई हस्तक्षेप नहीं करता है, तो कर्मचारी को सक्रिय रूप से कुछ सहायता लेनी चाहिए। इंटरनेट से मुफ्त सामग्री डाउनलोड करना, क्षेत्र में पेशेवरों के साथ नेटवर्किंग करना और उनके सुझावों का अनुरोध करना, पत्रिकाओं के माध्यम से कैरियर से संबंधित नवीनतम जानकारी पढ़ना, किसी की योग्यता और कौशल को समझने के लिए साइकोमेट्रिक परीक्षण करना कुछ ऐसी चीजें हैं जो कर्मचारी कैरियर की आकांक्षाओं को समझने के लिए कर सकते हैं।
2. **कैरियर के अवसरों का विश्लेषण** : एक बार जब कोई कर्मचारी अपनी व्यक्तिगत और व्यावसायिक आकांक्षाओं के बारे में बताकर संगठन के लिए खुल जाता है, तो संगठन, आमतौर पर मानव संसाधन विभाग को अपने सभी कर्मचारियों के लिए एक यथार्थवादी कैरियर योजना पर काम करने की आवश्यकता होती है। एचआर विभागों को कर्मचारियों के साथ संवाद करने की जरूरत है, नौकरी के प्रदर्शन पर बेहतर होने की संभावना बढ़ जाती है। उदाहरण के लिए, एक प्रबंधन प्रशिक्षु डिवीजन के निदेशक बनने से पहले एक सहायक प्रबंधक और फिर एक महाप्रबंधक बनने के लिए आगे बढ़ सकता है। यह सब उम्मीदवार को उसकी प्रतिभा और संगठनात्मक आवश्यकताओं के आधार पर दस से बारह साल तक ले सकता है। स्व-मूल्यांकन के आधार पर, कर्मचारी संगठन के भीतर मौजूद उन सभी अवसरों को हड़पने की कोशिश करता है। इसलिए, कर्मचारी उसके लिए उपलब्ध कैरियर विकल्पों का पता लगाने की कोशिश करता है, जिसके लिए पारम्परिक और गैर-पारम्परिक दोनों स्रोतों पर विचार किया जाता है। संगठन भविष्य के पदों को निर्धारित करने की प्रक्रिया में भाग लेता है जिसके लिए कर्मचारी को ध्यान में रखा जा सकता है। साथ ही, कर्मचारियों की ताकत, कमजोरियों और वर्तमान दक्षता स्तरों का पता लगाने के लिए समय-समय पर प्रदर्शन मूल्यांकन किया जा सकता है। इसके अलावा, रिपोर्ट कर्मचारियों के लिए उपयुक्त भविष्य की स्थिति निर्धारित करने में मदद कर सकती है।
3. **कैरियर अनुसंधान** : अपनी रुचियों, योग्यता और शक्तियों का पता लगाने के बाद, विभिन्न प्रकार के कैरियर पर शोध करें जो संभावित रूप से आपके लिए उपयुक्त हो सकते हैं। यदि आपने किसी परामर्शदाता

से परामर्श लिया है या ऑनलाइन कैरियर मूल्यांकन टूल का उपयोग किया है, तो आपको कैरियर सुझाव मिल सकते हैं, और आप उनसे शुरूआत कर सकते हैं। अन्यथा, आप विभिन्न उद्योगों पर शोध कर सकते हैं जो आपको आशाजनक लगते हैं और उनमें संभावित नौकरियों की एक सूची संकलित कर सकते हैं। फिर आप प्रत्येक नौकरी पर अलग से शोध कर सकते हैं और उस भूमिका को संभालने के लिए आवश्यक शैक्षिक योग्यता, कौशल, प्रशिक्षण और अनुभव के बारे में जानकारी इकट्ठा कर सकते हैं। आप पता लगा सकते हैं कि काम की जिम्मेदारियाँ क्या हैं, काम का माहौल कैसा है और उन्नति के कौन से अवसर उपलब्ध हैं। इसके अतिरिक्त, आप पद के वेतन स्तर और लाभों के बारे में जानकारी एकत्र कर सकते हैं। इससे उस पेशे के फायदे और नुकसान का पता लगाने में भी मदद मिल सकती है। एक बार जब आप विभिन्न नौकरियों की व्यावहारिक वास्तविकताओं को समझ लें, तो अपनी सूची को अधिक उपयुक्त विकल्पों तक सीमित कर लें। आप अनुभवी पेशेवरों से जुड़कर और काम में क्या शामिल है, इस पर उनका प्रत्यक्ष दृष्टिकोण प्राप्त करके इन पर आगे शोध कर सकते हैं। उनके नक्शेकदम पर चलने के लिए अपनी रुचि और क्षमता पर विचार करें। इससे आपके लिए अंतिम विकल्प चुनना आसान हो जाएगा।

4. **बाजार अनुसंधान :** इससे पहले कि आप किसी भी कैरियर के लिए प्रतिबद्ध हों, उसकी वर्तमान और भविष्य की व्यवहार्यता पर बाजार अनुसंधान करने की सलाह दी जाती है। आपको यह पता लगाना होगा कि क्या उद्योग में नौकरी की वर्तमान मांग है और क्या अगले 10 या 20 वर्षों में भी इसकी मांग रहेगी। आप यह भी पता लगा सकते हैं कि आप कैसे अनुकूलन कर सकते हैं और यदि भविष्य में चीजें बदलती हैं तो आपके लिए किस प्रकार के कार्य विकल्प उपलब्ध होंगे।
5. **कौशल अनुसंधान :** कैरियर के लिए आवश्यक शैक्षिक योग्यताओं और कौशलों की एक सूची बनाएं और पता करें कि आप उन्हें कैसे प्राप्त कर सकते हैं। आपको अपेक्षित प्रशिक्षण प्रदान करने वाले शैक्षणिक संस्थानों पर शोध करने की आवश्यकता हो सकती है। इन संस्थानों को उन पाठ्यक्रमों की रूपरेखा तैयार करने की आवश्यकता होती है जिन्हें आप ले सकते हैं, यदि आप ऑनलाइन, अंशकालिक या पूर्णकालिक पाठ्यक्रम ले सकते हैं, तो पाठ्यक्रम की अवधि और प्रवेश पात्रता और शुल्क। इससे आपको कैरियर शुरू करने के बाद आवश्यक सतत शिक्षा के बारे में जानने में भी मदद मिल सकती है।
6. उपलब्ध कैरियर के अवसरों के लिए कर्मचारी की जरूरतों को संरेखित करना। एक बार कर्मचारियों को अपने कैरियर की आकांक्षाओं के बारे में पता चल जाता है और इसे संगठन के साथ साझा करने में आसानी होती है और संगठन ने सिस्टम में कैरियर के अवसर पैदा किए हैं, तो मुख्य चुनौती दोनों को संरेखित करने में निहित है। यह दो चरणों में हो सकता है। पहले चरण में कर्मचारी की प्रतिभा को समझना शामिल है। प्रतिभा को वर्तमान प्रदर्शन स्तरों और भविष्य की भूमिकाओं के लिए दक्षताओं के माध्यम से व्यक्त की गई दक्षताओं के रूप में समझा जा सकता है, जिन्हें संभावित मूल्यांकन और मूल्यांकन केंद्रों के माध्यम से टैप किया जा सकता है। दूसरा चरण कर्मचारियों को भविष्य की भूमिकाओं के लिए तैयार करने के लिए उनकी दक्षताओं को बढ़ाने के लिए हस्तक्षेप करना है। इन्हें अक्सर छतरी के नीचे रखा जाता है : कैरियर विकास हस्तक्षेप।
7. **समीक्षा और मूल्यांकन :** समीक्षा और मूल्यांकन के बिना कोई भी प्रबंधकीय प्रक्रिया अधूरी है। ऐसे लोगों की भारी प्रक्रियाओं की सफलता या विफलता निकट निगरानी और हैंडहोल्डिंग में निहित है। इस तरह के सिस्टम के प्रोसेस ओनर को इसे चलाने के लिए मेहनती, सावधानीपूर्वक, सतर्क, समर्पित और जुनूनी होना चाहिए। कैरियर योजना एक आकार की नहीं हो सकती है जो एक ही समय में सभी नीतियों के अनुकूल हो। इसे व्यक्तिगत आधार पर इतने व्यापक रूप से अनुकूलित नहीं किया जा सकता है कि इसे अनुचित माना और समझा जाए। यह बहुत ही संवेदनशील संतुलन कैरियर योजना के समीक्षा चरण के माध्यम से बनाया जाना है। कैरियर नियोजन की प्रक्रिया। कैरियर योजना की प्रक्रिया में पांच मुख्य चरण शामिल हैं
8. **व्यक्ति द्वारा स्व मूल्यांकन :** कैरियर योजना प्रक्रिया की शुरूआत कर्मचारी द्वारा अपने कैरियर के दृष्टिकोण से खुद का व्यावहारिक मूल्यांकन करने से होती है, यह जानने के लिए कि वह वर्तमान में कहां खड़ा है और भविष्य में वह कहां पहुंचना चाहता/चाहती है। और आत्म-मूल्यांकन करने के लिए व्यक्ति को अपनी ताकत, कमजोरियों, रुचियों और इच्छाओं की पहचान करने की आवश्यकता होती

है। इसलिए, यहाँ व्यक्ति द्वारा आत्मनिरीक्षण करने की आवश्यकता है, जिसके लिए वह अपने दोस्तों, सहकर्मियों, परिवार के सदस्यों, वरिष्ठों और अधीनस्थों से मदद ले सकता है। साथ ही, स्व-मूल्यांकन प्रक्रिया में कर्मचारी की सहायता करने के प्रयास में संगठन कैरियर नियोजन कार्यशालाओं और सेमिनारों की व्यवस्था कर सकता है।

9. **कैरियर उन्मुख कौशल विकास अभ्यास से गुजरना :** इस बिंदु पर, कर्मचारी अपने कैरियर के दृष्टिकोण से अपनी योग्यता की जरूरतों को जानते हैं। और जब वे कैरियर के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए अपने प्रशिक्षण और शैक्षिक आवश्यकताओं की पूरी तरह से खोज करते हैं, तो उन्हें सीखने के स्रोतों की तलाश शुरू करनी चाहिए। संगठन सीखने के लिए आवश्यक साधन प्रदान करने की जिम्मेदारी ले सकता है ताकि कर्मचारी अपने कैरियर में प्रगति कर सकें। विधियों में स्व-शिक्षा, ऑन-द-जॉब लर्निंग, दूरस्थ शिक्षा, कार्य-आधारित शिक्षा, ई-लर्निंग और एक्शन लर्निंग शामिल हो सकते हैं। मानव संसाधन विभाग भी कर्मचारियों के लिए लक्ष्य निर्धारित कर इसमें कर्मचारियों की मदद कर सकता है।
10. **भिलान और निर्णय लेना :** कर्मचारियों द्वारा अपने मुद्दों, चिंताओं और समस्याओं पर काम करने के बाद, जो उनके कैरियर में प्रगति को सीमित करता है, उपलब्ध कैरियर के अवसरों और उनके कैरियर के लक्ष्यों के बीच तुलना की जा सकती है। इसके अलावा, वे ऐसी कई संभावनाएं विकसित कर सकते हैं जो उनके कैरियर की योजनाओं के लिए सबसे उपयुक्त हों और अपनी आकांक्षाओं के अनुरूप रणनीति को अंतिम रूप दे सकें। साथ ही, संगठन उत्तराधिकार योजना के माध्यम से भविष्य के अवसर विकसित कर सकता है।
11. **कार्यान्वयन और समीक्षा :** कर्मचारी द्वारा कैरियर के अवसर का चयन करने के बाद जो उनके कैरियर के लक्ष्यों के लिए सबसे उपयुक्त है, उन्हें प्राप्त करने के लिए विभिन्न रणनीतियों को डिजाइन किया गया है। और इसलिए कैरियर के लक्ष्यों को प्रभावी तरीके से प्राप्त करने के लिए एक क्रमिक प्रक्रिया अपनाई जाती है। सामान्य तौर पर, संगठन कर्मचारियों के लिए कैरियर का रास्ता तय करते हैं और कदम-दर-कदम उन्हें पदोन्नति, स्थानांतरण या पदावनति के माध्यम से उन रास्तों पर ले जाते हैं।

11.9 कैरियर प्लानिंग की पूर्व आवश्यकताएं

प्रत्येक कैरियर कल्पना की सूची बनाएं, पैटर्न पर ध्यान दें और उन्हें लिख लें। उन गतिविधियों की पहचान करें जिनसे आपको लगता है कि आप आनंद लेंगे और संतुष्ट होंगे। आपके पास किस प्रकार की विशेषज्ञता है और किस प्रकार का अनुभव है? हो सकता है कि यह इवेंट मैनेजमेंट, फैशन डिजाइनिंग, अकेले काम करना या यहां तक कि यात्रा करना या अपने क्षेत्र में अग्रणी प्राधिकारी माना जाना हो। यह गतिविधि आपको यह पता लगाने में मदद करेगी कि आप अब से अपने जीवन में किस प्रकार का कैरियर बनाना चाहते हैं। उनमें से प्रत्येक कैरियर आपको अपना जुनून व्यक्त करने की अनुमति देगा। बस यह पता लगाएं कि आप वास्तव में किस चीज के प्रति जुनूनी हैं और आपको अपना काम पसंद आएगा।

1. **धन अर्जन के मार्ग का निर्धारण :** आपके कैरियर योजना का अगला चरण यह है कि क्या आप अपने जुनून से राजस्व उत्पन्न कर सकते हैं। सिर्फ इसलिए कि आप कुछ करना पसंद करते हैं इसका मतलब यह नहीं है कि आप इससे अपना जीवन यापन कर सकते हैं। आपको यह जांचने की जरूरत है कि क्या आप अपने जुनून का मुद्रीकरण कर सकते हैं। उदाहरण के लिए, आपको पेंटिंग करना पसंद है लेकिन यह एक टिकाऊ कैरियर नहीं है इसलिए आप एक ग्राफिक्स डिजाइनर शिक्षक बन सकते हैं और यह लाभदायक हो सकता है। कुछ जुनून मुद्रीकरण योग्य नहीं हैं। अपने लक्ष्य को समायोजित करने के लिए खुले रहें। अर्थव्यवस्था के बड़े रुझानों से अवगत रहें। इस बात पर विचार करें कि आप जो करना चाहते हैं उसके लिए क्या वर्तमान में कोई बाजार है। जिस उद्योग में आप काम करना चाहते हैं, उसके साथ-साथ व्यापक अर्थव्यवस्था की स्थिति के बारे में भी सुनिश्चित रहें।
2. **प्राप्य कैरियर लक्ष्य निर्धारित करना :** अपने कैरियर लक्ष्य की पहचान करें। इसे स्पष्ट रूप से पहचानें और उस तक पहुंचने के लिए आवश्यक सभी मील के पथर को परिभाषित करते हुए पीछे की ओर काम करें। उदाहरण के लिए, आप एक अकाउंटेंट फर्म में काम कर रहे हैं और आपका दीर्घकालिक लक्ष्य एक व्यवसाय सलाहकार बनना है। आपको खुद से ये सवाल पूछने की जरूरत है जैसे कि आप बिजनेस

सलाहकार क्यों बनना चाहते हैं? आप किस क्षेत्र में परामर्श लेना चाहते हैं? आपका मूल्य क्या है? आपकी योग्यताएं और अनुभव क्या हैं? इसलिए हमें अपने लक्ष्यों की एक मजबूत नींव बनाने की आवश्यकता है और उन लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक प्रासंगिक कौशल को समझने की आवश्यकता है। कुछ भी शुरू करने से पहले आपका लक्ष्य क्या है इसकी एक विस्तृत तस्वीर बनाएं। उचित शोध और योजना की आवश्यकता है ताकि आपको ध्यान केंद्रित करने और अपने तनाव के स्तर को कम करने में मदद मिलेगी।

3. **अल्पकालिक और दीर्घकालिक लक्ष्य बनाना** : दीर्घकालिक लक्ष्यों को सपने की पूर्ति के रूप में परिभाषित किया जा सकता है और इसे प्राप्त करने के लिए कई कदम उठाने होंगे। अल्पकालिक लक्ष्य दीर्घकालिक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक मील के पथर हैं। बड़ी परियोजनाएँ किसी विषालकाय पहाड़ की तरह लगती हैं जिस पर चढ़ना वाकई डरावना है। वैकल्पिक रूप से, प्रत्येक चरण को एक छोटी पहाड़ी के रूप में कल्पना करें जिस पर आप आसानी से चढ़ सकते हैं। प्रत्येक कार्य को सफलतापूर्वक पूरा करने के बाद, अच्छे से किए गए कार्य के लिए स्वयं को बधाई दें। उदाहरण के लिए, आपका दीर्घकालिक लक्ष्य एक व्यवसाय सलाहकार बनना हो सकता है, जिसके लिए अल्पकालिक लक्ष्य प्रमाणित सार्वजनिक लेखाकार की डिग्री हासिल करना हो सकता है। जो लोग प्रतिभाषाली और प्रेरित हैं उनके सफल होने की संभावना है।
4. **समय प्रबंधन** : समय एक दुर्लभ संसाधन है जिसका प्रबंधन करना हम सभी को सीखना होगा। यदि आप उन परियोजनाओं को सफलतापूर्वक पूरा करने जा रहे हैं जो आपके कैरियर की सफलता की नींव रखेंगी तो अपने समय को प्राथमिकता देना और उसका कुशलतापूर्वक उपयोग करना आवश्यक है। आप अपना समय कैसे व्यतीत करते हैं, इस पर नजर रखने के लिए एक समय पत्रिका रखें, इस समय का बजट आपको अपनी दिनचर्या की स्पष्ट तस्वीर देगा जिसके बाद आप आवश्यक समायोजन कर सकते हैं ताकि आप दक्षता बढ़ा सकें। अपने कैरियर लक्ष्यों को ध्यान में रखते हुए अब आप यह तय कर सकते हैं कि उन लक्ष्यों को पूरा करने के लिए अपने समय का सर्वोत्तम उपयोग कैसे करें। अपनी प्रतिबद्धताओं के रास्ते में आने वाली किसी भी बुरी आदत से बचें। आपमें जीवन बदलने की क्षमता है, खुद वह बदलाव बनें जो आप दुनिया में देखना चाहते हैं।
5. **व्यक्तिगत ब्रांडिंग और संचार** : विश्वसनीयता और श्रद्धा साथ-साथ चलती हैं। जब तक लोगों को पता नहीं चलेगा कि आप क्या करते हैं, आप इसे बेच नहीं पाएंगे। सबसे पहले, अपने ब्रांड को परिभाषित करें। आप वास्तव में क्या कर रहे हैं? आप पैसे कमाने या ग्राहक के लिए इसे बेचने के लिए क्या कर सकते हैं? क्या ऐसी कोई चीज है जो आपको अद्वितीय या विशेष बनाती है? आपके पास किस प्रकार की प्रतिभा, कौशल और अनुभव है जिससे नियोक्ता आपके साथ काम करना चाहेंगे? दूसरे, अपने ब्रांड संदेश को कैसे स्पष्ट करें। आपके द्वारा पेश किये जाने वाले कौशल का बत्तीसवाँ विवरण। इसमें आपका जुनून, आपका व्यक्तिगत और व्यावसायिक इतिहास शामिल है। तीसरा, नेटवर्क बनाएं, मार्केटिंग करें और अपना ब्रांड बेचें। अपनी और अपनी सेवाओं की मार्केटिंग करना आपके जीवन का अभिन्न अंग बनना चाहिए।
6. **मौखिक संचार कौशल में सुधार** : जब आप व्यावसायिक दुनिया के लोगों से बात करते हैं तो आपकी स्पष्टता और संलग्नता, यहां तक कि लोगों को आकर्षित करने की आपकी क्षमता आपकी सफलता के लिए महत्वपूर्ण है। हमारे कामकाजी जीवन का एक बड़ा हिस्सा न केवल वास्तविक कार्य करने में बल्कि उन लोगों के साथ बातचीत करने में व्यतीत होता है जिनके साथ हम काम करते हैं। यदि आप अपने शर्मिलेपन को दूर करना चाहते हैं तो आप एक अभिनय कक्षा में शामिल हो सकते हैं जो आपको अपने दर्शकों और सामान्य रूप से लोगों के साथ बेहतर ढंग से जुड़ने में मदद करेगी। मान लें कि लोगों का समय मूल्यवान है यदि वे आपकी बात सुनते हैं, तो बदले में उन्हें मूल्य दें।
7. **पेशेवर नेटवर्क बनाना** : व्यावसायिक नेटवर्किंग कई रूप ले सकती है, जिसमें उद्योग कार्यक्रमों में भाग लेना, ऑनलाइन समुदायों में भाग लेना, पेशेवर संघों में शामिल होना और सलाह या कोचिंग की तलाश करना शामिल है। आप उन विशिष्ट व्यक्तियों से जुड़कर नेटवर्क बना सकते हैं जिनसे आप ईमेल, लिंकडइन या अन्य तरीकों से मिलना चाहते हैं। नेटवर्किंग में अनौपचारिक बातचीत भी शामिल हो सकती

है, जैसे ब्रेक के दौरान सहकर्मियों के साथ बातचीत करना, विचारों और संसाधनों को साझा करना और परियोजनाओं पर सहयोग करना। अपने नेटवर्क का उपयोग करना नई नौकरी या अपनी वर्तमान कम्पनी में नई भूमिका खोजने के सर्वोत्तम तरीकों में से एक है। नौकरी चाहने वालों में से इकतीस प्रतिशत पेशेवर कनेक्शनों, विशेषकर रेफरल के माध्यम से लिस्टिंग पाते हैं। नेटवर्किंग नए अवसरों के द्वार खोल सकती है जो अन्यथा पहुंच से बाहर हो सकते हैं। साथ ही, एक मजबूत पेशेवर रिश्ता किसी को अपना बायोडाटा हायरिंग मैनेजर के डेस्क तक पहुंचाने के लिए प्रेरित कर सकता है। यह आपको भीड़ से अलग खड़ा कर सकता है और एक दिन आपको अपने सपनों की नौकरी पाने में भी मदद कर सकता है।

11.10 सार संक्षेप

कैरियर नियोजन उस पेशेवर रास्ते की पहचान करने की एक प्रक्रिया है जो आपके व्यक्तित्व, रुचियों और लक्ष्यों के अनुरूप होगा। इसमें विभिन्न कैरियर विकल्पों की खोज करना, इनके लिए अपनी उपयुक्तता का परीक्षण करने के लिए स्व-मूल्यांकन करना और कैरियर ट्रैक पर आने के लिए सही तरीके ढूँढना शामिल है। उदाहरण के लिए, आप पता लगा सकते हैं कि आपको अपने कैरियर के लिए किन शैक्षणिक योग्यताओं की आवश्यकता होगी, आप किस प्रकार का प्रशिक्षण ले सकते हैं और बाद में आपके लिए कौन से पेशेवर अवसर उपलब्ध हो सकते हैं। यदि आप पहले से ही ऐसे कैरियर में हैं जो आपको पसंद हैं, तो आप अगले पांच, 10 या 20 वर्षों में जो हासिल करना चाहते हैं उसके लिए अल्पकालिक और दीर्घकालिक लक्ष्य निर्धारित करने के लिए कैरियर नियोजन प्रक्रिया का उपयोग कर सकते हैं। आप अपने विकल्पों का मूल्यांकन भी कर सकते हैं और कैरियर की नई दिशा लेने का निर्णय ले सकते हैं अपने पेशे में प्रासंगिक बने रहने के लिए आवश्यक है कि व्यक्ति उद्योग में हो रहे बदलावों के साथ बना रहे और उसके अनुसार अपनी कैरियर योजनाओं को समायोजित करने के लिए तैयार रहें। उद्योग के पेशेवरों के साथ ऑनलाइन और ऑफलाइन नेटवर्क बनाएं और सौहार्दपूर्ण और पारस्परिक रूप से लाभप्रद संबंध बनाए जाए : नौकरी बाजार का अध्ययन करने के साथ साथ उपलब्ध अवसरों के प्रति सचेत रहें साथ ही यदि इच्छित नौकरी पाने के लिए यह आवश्यक हो तो स्थानांतरित होने के लिए तैयार रहें। इसके अतिरिक्त सतत शिक्षा पाठ्यक्रम लें और निरंतर नए कौशल सीखने में लगे रहे :

11.11 परिभाषिक शब्दावली

1. कैरियर विश्लेषण। अनुक्रमिक गतिविधियों, आवश्यक सुविधाओं, काम की स्थितियों और किसी कर्मचारी में आवश्यक योग्यताओं के विस्तृत अवलोकन और आलोचनात्मक परीक्षण के माध्यम से नौकरी या स्थिति की सटीक विशेषताओं का निर्धारण।
2. कैरियर एंकर : स्व-कथित कार्य कौशल, रुचियों, क्षमताओं और मूल्यों का एक पैटर्न जो किसी व्यक्ति के कैरियर के शुरुआती चरणों में विकसित होता है और जो बाद के कैरियर निर्णयों का मार्गदर्शन करता है

11.12 अभ्यास प्रश्न लघु एवं विस्तृत

लघु प्रश्न—

1. कैरियर नियोजन की विशेषताओं की संक्षिप्त व्याख्या कीजिये :

.....

.....

.....

2. विभिन्न प्रकार के कैरियर पथ को सूचीबद्ध कीजिये।

.....

.....

.....

विस्तृत प्रश्न—

1. कैरियर नियोजन की प्रक्रिया की विस्तृत व्याख्या कीजिये :

.....

.....

.....

2. कैरियर नियोजन के उद्देश्यों यावत् लाभों पर एक निबंध लिखिए।

.....

.....

.....

11.13 संदर्भ सूची

1. बाउर, टी.एन., मॉरिसन, ई.डब्ल्यू., और कॉलिस्टर, आर.आर. (1998)। संगठनात्मक समाजीकरण। भविष्य के लिए एक समीक्षा और दिशा-निर्देश शोध करना। जी. आर. फेरिस (एड.) में। कार्मिक और मानव संसाधन प्रबंधन में अनुसंधान (पीपी. 149–214)। स्टैमफोर्ड, सीटी। जेएआई।
2. बर्नेस, के., और मैग्नुसेन, के. (1996)। कनाडाई संगठनों के भीतर कैरियर विकास सेवाओं का विवरण। जर्नल का परामर्श एवं विकास, 74, 569–574.
3. बोचिनो, सी.सी., हार्टमैन, बी.डब्ल्यू., और फोले, पी.एफ. (2003)। व्यक्ति-संगठन के बीच संबंध अनुरूपता, माना जाता है मनोवैज्ञानिक अनुबंध का उल्लंघन, और व्यावसायिक तनाव के लक्षण। परामर्श मनोविज्ञान जर्नल। अभ्यास और अनुसंधान, 55, 203–214.
4. केबल, डी.एम., और पार्सन्स, सी.के. (2001)। समाजीकरण रणनीति और व्यक्ति-संगठन फिट बैठते हैं। कार्मिक मनोविज्ञान, 54, 1–23.
5. कोलिन, ए. (1998)। कैरियर की पढ़ाई में नई चुनौतियाँ। कार्मिक समीक्षा, 27, 412–425.
6. डाल्टन, जी., थॉम्पसन, पी., और प्राइस, आर. (1977)। कैरियर चरण। संगठनों में पेशेवर कैरियर का एक मॉडल। संगठन डायनेमिक्स, 6, 19–42.
7. डेवनपोर्ट, टी.ओ. (1999)। मानव पूंजी। यह क्या है और लोग इसमें निवेश क्यों करते हैं। सैन फ्रांसिस्को, सीए। जोसी-बास। डीफिलिपी, आर.जे., और आर्थर, एम.बी. (1994)। सीमाहीन कैरियर। एक योग्यता-आधारित परिप्रेक्ष्य। संगठनात्मक जर्नल व्यवहार, 15, 307–324.
8. डेवोस, ए., ब्यूएन्स, डी., और शल्क, आर. (2003)। संगठनात्मक समाजीकरण के दौरान मनोवैज्ञानिक अनुबंध विकास। वास्तविकता के प्रति अनुकूलन और पारस्परिकता की भूमिका। जर्नल ऑफ ऑर्गनाइजेशनल बिहेवियर, 24, 537–559।
9. फेल्डमैन, डी.सी., और एनजी, टी.डब्ल्यू.एच. (2007)। कैरियर। गतिशीलता, अंतर्निहितता और सफलता। जर्नल ऑफ मैनेजमेंट, 33, 350–377। फील्डमैन, डी.सी., और एनजी, टी.डब्ल्यू.एच. (2007)। कैरियर। गतिशीलता, अंतर्निहितता और सफलता। जर्नल ऑफ मैनेजमेंट, 33, 350–377।
10. गारावन, टी.एन., मॉर्ले, एम., गुन्निगल, पी., और कोलिन्स, ई. (2001)। मानव पूंजी संचय। मानव संसाधन की भूमिका विकास। जर्नल ऑफ यूरोपियन इंडस्ट्रियल ट्रेनिंग, 25, 48–68.
11. गॉटफ्रेडसन, जी.डी. (2005)। संगठनों में कैरियर विकास। डब्ल्यू.बी. वॉल्श, और एम.एल. सविकस (सं.) में। की पुस्तिका व्यावसायिक मनोविज्ञान। सिद्धांत, अनुसंधान और अभ्यास (पीपी. 297–317)। महावाह, एनजे। लॉरेंस एर्लबौम।
12. ग्रैंडजीन, बी.डी. (1981)। नौकरशाही श्रम बाजार में इतिहास और कैरियर। अमेरिकन जर्नल ऑफ

सोशियोलॉजी, 86, 1057–1092।

13. ग्रेटन, एल., और होप हैली, वी. (1999)। 'नए कैरियर' की बयानबाजी और वास्तविकता। एल. ग्रेटन, वी. होप हैली, पी. स्टाइल्स, और सी. में। ट्रस. (सं.). सामरिक मानव संसाधन प्रबंधन. ऑक्सफोर्ड | ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस।
14. ग्रीनहॉस, जे.जी., कैलानन, जी.ए., और गॉडशाल्क, वी.एम. (2000)। कैरियर प्रबंधन। (तीसरा संस्करण)। न्यूयॉर्क | द ड्राइडन प्रेस।
15. गटरिज, टी.जी., लीबोविट्ज, जेड.बी., और शोर, जे.ई., (1993)। संगठनात्मक कैरियर विकास. सैन फ्रांसिस्को, सीए। जोसीबास।
16. गुजो, आर.ए., नूनन, के.ए., और एल्वॉन, ई. (1994)। प्रवासी प्रबंधक और मनोवैज्ञानिक अनुबंध। एप्लाइड जर्नल मनोविज्ञान, 79, 617–626.
17. हॉल, डी. टी. (1976)। संगठनों में कैरियर. ग्लेनव्यू आईएल। स्कॉट, फोर्समैन।
18. हॉल, डी. टी. (1990)। संगठनों में कैरियर विकास सिद्धांत। डी. ब्राउन और एल. बाक्स (सं.) में। कैरियर का चुनाव और विकास। समसामयिक सिद्धांतों और व्यवहार को लागू करना (दूसरा संस्करण, पृ. 422–454)। सैन फ्रांसिस्को, सीए। जोसी-बास।
19. हॉल, डी. टी. (1996)। कैरियर लंबे समय तक जीवित रहे। डी. टी. हॉल एंड एसोसिएट्स (सं.) में। कैरियर खत्म हो गया— कैरियर जिंदाबाद। ए कैरियर के प्रति संबंधपरक दृष्टिकोण (पीपी. 1–12)। सैन फ्रांसिस्को, सीए। जोसी-बास।
20. हॉल, डी. टी. (2002)। संगठनों के अंदर और बाहर कैरियर। थाउजेंड ओक्स, सीए। सेज।
21. हॉल, डी.टी. एवं एसोसिएट्स। (1986)। संगठनों में कैरियर विकास. सैन फ्रांसिस्को, सीए। जोसी-बास।
22. हॉल, डी. टी., और चौडलर, डी. ई. (2005)। मनोवैज्ञानिक सफलता। जब कैरियर चुनौतीपूर्ण हो। संगठनात्मक व्यवहार जर्नल, 26, 155–176. हॉल, डी.टी., और मिर्विस, पी.एच. (1996)। नया प्रोटीन कैरियर। मनोवैज्ञानिक सफलता और दिल से रास्ता। डी. टी. हॉल में और एसोसिएट्स (सं.). कैरियर मर चुका है : कैरियर लंबे समय तक जीवित रहें। कैरियर के लिए एक संबंधपरक दृष्टिकोण (पृ. 15–45)। सैन फ्रांसिस्को, सीए। जोसी-बास।
23. हैंडी, सी. (1996)। निश्चितता से परे. बोस्टन, एमए। हार्वर्ड बिजनेस स्कूल प्रेस।
24. हेज, जे.डब्ल्यू., बोर्मन, डब्ल्यू.सी., और बॉर्न, एम.जे. (2006)। यू.एस. में कैरियर विकास और उन्नति के लिए एक प्रणाली डिजाइन करना। नौसेना। मानव संसाधन प्रबंधन समीक्षा, 16, 340–355।
25. हेर, ई.एल., क्रैमर, एस.एच., और नाइल्स, एस.जी. (2004)। जीवन भर कैरियर मार्गदर्शन एवं परामर्श

खंड-3

मानव संसाधन विकास

इस खंड का उद्देश्य विद्यार्थियों को मानव संसाधन विकास की अवधारणा एवं अर्थ की समझ विकसित करना है : इस खंड के अंतर्गत मानव संसाधन विकास के महत्त्व, उद्देश्य, कार्यस्थल पर विविधता के आयाम तथा मानव संसाधन विकास के मार्ग में आने वाली बाधाओं पर प्रकाश डाला गया है : इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त विद्यार्थी अपने रोजगार के दौरान अपने संस्थान की मानव संसाधन विकास प्रक्रिया में सक्रिय योगदान देने में सक्षम बन सकेंगे : इतना ही नहीं विद्यार्थी संभावित समस्याओं से बचाव तथा उनके समाधान से सम्बंधित सुझाव भी देने में सक्षम हो सकेंगे : स्वरोजगार के सन्दर्भ में विद्यार्थी अपने संस्थान को सुचारु रूप से संचालित करने के लिए भी इस ज्ञान का प्रयोग कर सकते हैं : अपने कर्मचारियों के गुणवत्तापूर्ण प्रदर्शन हेतु इस खंड द्वारा प्रदान की गई जानकारी स्वरोजगार तथा संस्थागत रोजगार दोनों के लिए उपयोगी सिद्ध होगी :

इस खंड की इकाई -12 में संस्थागत एवं कर्मचारी के वैयक्तिक विकास हेतु मानव संसाधन विकास की भूमिका पर प्रकाश डाला गया है : इकाई -13 में मानव संसाधन विकास प्रक्रिया में सम्मिलित होने वाली विभिन्न घटनाओं की विस्तृत जानकारी प्रदान की गई है : इकाई- 14 के अंतर्गत मानव संसाधन प्रबंधन में लाइन प्रबंधक की भूमिका की व्याख्या की गई है : इकाई -14 में मानव संसाधन प्रबंधन के उद्घिकास तथा उसके कार्यों का विस्तृत वर्णन किया गया है : अंत में इकाई -15 के माध्यम से संगठन में कार्यरत कर्मचारियों में पायी जाने वाली विविधता तथा संगठनात्मक प्रक्रिया पर उसके प्रभाव का वर्णन किया गया है : इस प्रकार यह खंड विद्यार्थियों को मानव संसाधन विकास से सम्बंधित बहुआयामी ज्ञान प्रदान करने का कार्य करेगा :

इकाई-12 मानव संसाधन विकास की भूमिका

इकाई की रूपरेखा

- 12.0 उद्देश्य
- 12.1 परिचय
- 12.2 मानव संसाधन विकास की संकल्पना
- 12.3 मानव संसाधन विकास का दर्शन
- 12.4 मानव संसाधन विकास की परिभाषा एवं अर्थ
- 12.5 मानव संसाधन विकास का उद्घिकास
- 12.6 मानव संसाधन विकास लक्ष्य एवं उद्देश्य
- 12.7 मानव संसाधन विकास की विशेषताएं
- 12.8 मानव संसाधन विकास को प्रभावित करने वाले कारक
- 12.9 मानव संसाधन विकास की प्रक्रिया
- 12.10 मानव संसाधन विकास के बदलते पर्यावरणीय कारक
- 12.11 मानव संसाधन विकास के कार्य
- 12.12 सार संक्षेप
- 12.13 पारिभाषिक शब्दावली
- 12.14 अभ्यास प्रश्न
- 12.15 सन्दर्भ सूची

12.0 उद्देश्य

प्रस्तुत इकाई का उद्देश्य विद्यार्थियों में मानव संसाधन विकास की समझ को विकसित करना है : इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त विद्यार्थी मानव संसाधन विकास की अवधारणा, परिभाषा तथा उससे सम्बंधित विभिन्न आयामों के बारे में जानकारी प्राप्त कर सकेंगे : क्योंकि मानव संसाधन विकास कर्मचारियों को उनकी क्षमताओं, कौशल और ज्ञान को विकसित करने में मदद करने के लिए संगठन की योजना को संदर्भित करता है। बदले में, यह प्रक्रिया संगठन की दक्षता को बढ़ाती है। अतः यह ज्ञान भविष्य में विद्यार्थियों को अपने संगठन को और सशक्त बनाने में सबहोत सहयोगी सिद्ध होगा : इसके अध्ययन द्वारा विद्यार्थी सामान्यतया व्यक्तिगत कर्मचारियों, सामूहिक विभागों और संगठन की प्रभावशीलता और उन्नति सुनिश्चित करने में सक्षम हो सकेंगे।

12.1 परिचय

मानव संसाधन विकास अपने संगठनात्मक और व्यक्तिगत कौशल, ज्ञान और प्रतिभा को विकसित करने में कर्मचारियों की सहायता के लिए रूपरेखा है। मानव संसाधन विकास और आर्थिक विकास एक दूसरे से मजबूती से जुड़े हुए हैं। मानव संसाधन विकास आर्थिक विकास को प्रभावित करता है और लोगों के ज्ञान और कौशल को बढ़ाकर अर्थव्यवस्था के विकास में सहायता कर सकता है। मानव संसाधन उत्पादकता में योगदान देकर किसी देश की अर्थव्यवस्था में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। मानव संसाधन द्वारा इनपुट के कारण अन्य संसाधन उपयोगी हो जाते हैं। मानव पूंजी में निवेश से प्रतिफल मिलता है और यह शिक्षा, प्रशिक्षण और स्वास्थ्य देखभाल के माध्यम से किया जाता है। मानव संसाधन विकास या मानव पूंजी एक अर्थव्यवस्था में श्रमिकों के ज्ञान, कौशल सेट और अनुभव को संदर्भित करता है। यह मानव संसाधन प्रबंधन का एक अन्तर्निहित हिस्सा होता है जो किसी संगठन में कर्मचारियों की शिक्षा और प्रशिक्षण पर विशेष रूप से ध्यान केंद्रित करता है। मानव संसाधन विकास में कर्मचारी

प्रशिक्षण, कैरियर विकास, प्रदर्शन प्रबंधन और विकास, कोचिंग, सलाह, उत्तराधिकार योजना, प्रमुख कर्मचारी पहचान, शिक्षा के लिए वित्तीय सहायता और संगठन विकास जैसे पहलू शामिल हैं। इन सभी पहलुओं का उद्देश्य सर्वोत्तम संभव कार्यबल तैयार करना है ताकि कम्पनी और व्यक्तिगत कर्मचारी उपभोक्ताओं के समर्थन में अपने पेशेवर उद्देश्यों को प्राप्त कर सकें।

12.2 मानव संसाधन विकास की संकल्पना

मनुष्य प्रारंभ से ही हमेशा अपने जीवन की आजीविका को आकार देने में सक्रिय रहा है और अपनी बुनियादी जरूरतों को पूरा करने के लिए पृथ्वी और भूमि पर एजेंटों के रूप में कार्य करता रहा है। असीमित प्राकृतिक संसाधनों से बड़े पैमाने पर संसाधनों का उपयोग कैसे किया जाए, इस पर प्रकृति का नियम हमेशा हावी रहता है। अतः हम कह सकते हैं कि आर्थिक चिंतन हमारी अपनी आवश्यकताओं तक पहुँचने के लिए उभर रहा है। हम सीमित प्राकृतिक संसाधन से उपयोग करने के तरीके पर मानव कौशल के प्रभाव की व्याख्या करते हैं। जो मानव विकास की शुरुआत से ही आर्थिक कानूनों और सिद्धांतों से जुड़ा है। जीवन और मानव इच्छाएं हमेशा अर्थव्यवस्था के दार्शनिक विज्ञान के कानूनों और सिद्धांतों के अधीन होती हैं जो लेन-देन और आदान-प्रदान को आकार दे सकती हैं, और हम ऐसे आर्थिक आदान-प्रदान के संचालन में कम से कम मानवीय क्षमताओं और दृष्टिकोणों का एहसास करते हैं। मानव संसाधन विकास मुख्य रूप से लोगों के कौशल, ज्ञान और दक्षताओं को विकसित करने से संबंधित है और यह जन-उन्मुख अवधारणा है। जब हम इसे जन-उन्मुख अवधारणा कहते हैं, तो सवाल उठता है कि क्या लोगों का विकास बड़े या राष्ट्रीय संदर्भ में होगा या छोटे संगठनात्मक संदर्भ में? क्या यह स्थूल और सूक्ष्म स्तर पर भिन्न है? एचआरडी को राष्ट्रीय स्तर और संगठनात्मक स्तर दोनों के लिए लागू किया जा सकता है। एचआरडी की अवधारणा अभी तक विभिन्न लेखकों द्वारा अच्छी तरह से कल्पना नहीं की गई है, हालांकि उन्होंने इस शब्द को अपने दृष्टिकोण से परिभाषित किया है क्योंकि यह हाल ही में उत्पन्न हुआ है और अभी भी संकल्पनात्मक चरण में है। यह शब्द की समझ है यानी नया या यूँ कहें कि नया था। एचआरडी प्रशिक्षण और विकास नहीं है।

हमें यह समझना चाहिए कि एक महत्वपूर्ण स्वस्थ समाज तक पहुँचने के लिए हमें समुदाय की जरूरतों को पूरा करने के लिए व्यापार का उपयोग करना चाहिए, इसलिए एक विकसित समाज बनाने के लिए उस समुदाय के स्वस्थ मानव संसाधनों को संदर्भित करना आवश्यक है। अधिक विचार और संबंध बनाने तक अपने स्वस्थ मानव संसाधनों से हम यह समझ सकते हैं कि हम किस प्रकार और किसके लिए उत्पाद का उत्पादन और उपभोग करते हैं। आर्थिक व्यवस्था को एक क्रम रूप में लाने और कानूनों और पूंजी के नियमों को नियंत्रित करने के लिए मानव संसाधन को सम्पत्ति के दृष्टिकोण से और साथ ही आर्थिक विकास प्राप्त करने से जुड़े उत्तरदायित्वों पर विचार किया जाना चाहिए। आर्थिक कल्याण तक पहुँचने के लिए, प्राकृतिक और मानव पूंजी प्रबंधन की आवश्यकता है। उत्पाद और उद्योग हमेशा समाज और देश के आयाम की जरूरतों को पूरा करने के लिए और अंत में अंतरराष्ट्रीय संबंधों में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाने के लिए समाज के श्रमिक वर्ग पर निर्भर होते हैं। वही यह देशों में मानवीय क्षमताएं और प्रतिभाएं हैं जो तुलनात्मक लाभ के साथ-साथ अर्थशास्त्र, विकसित और अविकसित देशों में अंतर कर सकती हैं। अतः विशेषज्ञ और स्वस्थ मानव संसाधन से किसी देश की अर्थव्यवस्था को पहले स्वतंत्र रूप से और अंत में विकसित देशों के स्तर पर ट्रेड कर सकते हैं।

12.3 मानव संसाधन विकास का दर्शन

मानव संसाधन विकास की महत्वपूर्ण प्रक्रियाओं में से एक है वर्षों से संगठनात्मक स्थिरता में योगदान देने वाले संगठनात्मक मूल्यों और विश्वासों को एक साथ बांधना। प्रत्येक संगठन मान्यताओं या दर्शन के एक समूह द्वारा निर्देशित होता है, चाहे औपचारिक रूप से कहा गया हो या अन्यथा। ये आम तौर पर अनुभव और समय से प्रभावित, शीर्ष प्रबंधन की मूल्य प्रणालियों और मार्गदर्शक भावना का प्रतिनिधित्व करते हैं। जहां अधिकांश संगठनों की तरह सचेत रूप से विकसित नहीं किया गया है, वहां दिशानिर्देश समय के साथ धुंधले हो जाते हैं। बहुत छोटे संगठनों के अलावा, अघोषित दिशानिर्देशों की व्याख्या व्यक्तिगत राय का विषय बन जाती है, जिसमें व्यक्तिगत पूर्वाग्रह के लिए काफी छूट होती है। निर्णय लेने की प्रक्रियाओं में लगभग हमेशा निरंतरता की कमी विकसित होती है। संगठन जितना बड़ा होता जाता है, उतना ही अधिक यह एक एकीकृत सम्पूर्ण के बजाय कई स्वायत्त भागों के समूह की तरह कार्य करने लगता है। कॉर्पोरेट दर्शन में शामिल कई मुद्दों में से महत्वपूर्ण लोगों

से संबंधित मुद्दे हैं।

1. एक सम्मिलित, प्रतिबद्ध और अत्यधिक प्रेरित टीम द्वारा प्रबंधकीय प्रभावशीलता को अधिकतम किया जाना चाहिए। टीम को मौजूदा और दीर्घकालिक संगठनात्मक आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए आवश्यक कौशल प्राप्त करके और एक अनुकूल कार्य वातावरण प्रदान करके और विश्वास और सहयोग के आधार पर खुले तौर पर सहभागी प्रबंधन शैली को बढ़ावा देकर विकसित और कायम रखा जाना चाहिए।
2. बुनियादी मानवीय मूल्यों को ध्यान में रखते हुए अच्छे नियोक्ता-कर्मचारी संबंधों को प्राप्त और बनाए रखा जाना चाहिए। चार प्रमुख सिद्धांत हैं जो मानव संसाधन विकास के दर्शन का मूल हैं। वे हैं।
 - I- मानव सम्पत्ति सबसे महत्वपूर्ण सम्पत्ति है। इसमें कर्मचारियों के प्रति मानवीय दृष्टिकोण और एक पारिवारिक संस्कृति का निर्माण शामिल है जिसमें कर्मचारी न केवल काम करते हैं बल्कि संगठन के आदर्शों के अनुसार जीते हैं।
 - II- गुणवत्ता। ग्राहक की अंतिम संतुष्टि ही विकास और समृद्धि का एकमात्र रास्ता है। सेवा की गुणवत्ता मानव संसाधन विकास दर्शन का एक प्रमुख आधार है।
 - III- अखंडता। एक अन्य प्रमुख दर्शन जो किसी भी संगठन के लिए मार्गदर्शक के रूप में कार्य करता है, वह है अपने सभी कर्मचारियों और सहयोगियों जैसे डीलरों, विक्रेताओं आदि के लिए ईमानदारी और सत्यनिष्ठा पर जोर देना।
 - IV- तकनीकी। किसी अन्य संगठन को नवीनतम तकनीक से अपडेट रहना चाहिए, न केवल प्रौद्योगिकी के लिए बल्कि बेहतर उत्पादकता और कर्मचारियों को राहत देने के साधन के रूप में।

12.4 मानव संसाधन विकास की परिभाषा एवं अर्थ

मानव संसाधन विकास लोगों को दक्षता हासिल करने में मदद करने की प्रक्रिया है। संगठनात्मक संदर्भ में एचआरडी 'एक ऐसी प्रक्रिया है जो किसी संगठन के कर्मचारियों को निरंतर और योजनाबद्ध तरीके से मदद करती है ये अपनी वर्तमान या अपेक्षित भविष्य की भूमिकाओं से जुड़े विभिन्न कार्यों को करने के लिए आवश्यक क्षमताओं को हासिल करना या तेज करना। व्यक्तियों के रूप में उनकी सामान्य क्षमताओं का विकास करें और उनकी अपनी औरध्या अपेक्षित भविष्य की भूमिकाओं के लिए उनकी आंतरिक क्षमता की खोज करें और उसका दोहन करें। एक संगठनात्मक संस्कृति विकसित करें जिसमें पर्यवेक्षक-अधीनस्थ संबंध, टीम वर्क और उप-इकाइयों के बीच सहयोग मजबूत हो और कर्मचारियों के पेशेवर कल्याण, प्रेरणा और गौरव में योगदान दे। एचआरडी प्रक्रिया को प्रदर्शन मूल्यांकन, प्रशिक्षण, संगठनात्मक विकास (ओडी), फीडबैक और परामर्श, कैरियर विकास, संभावित विकास, नौकरी रोटेशन और पुरस्कार जैसे तंत्रों द्वारा सुगम बनाया जाता है। कर्मचारियों को प्रदर्शन योजना, फीडबैक, प्रशिक्षण, प्रदर्शन की आवधिक समीक्षा, विकास आवश्यकताओं का मूल्यांकन और विकास के निर्माण की प्रक्रिया के माध्यम से नई दक्षता हासिल करने में लगातार मदद की जाती है।

एचआरडी की अवधारणा को औपचारिक रूप से 1969 में अमेरिकन सोसाइटी फॉर ट्रेनिंग एंड डेवलपमेंट द्वारा आयोजित एक सम्मेलन में लियोनार्ड नाडलर द्वारा पेश किया गया था। लियोनार्ड नाडलर एचआरडी को 'उन सीखने के अनुभवों के रूप में परिभाषित करते हैं जो एक विशिष्ट समय के लिए व्यवस्थित होते हैं और व्यवहार परिवर्तन की संभावना लाने के लिए डिजाइन किए जाते हैं।' भारतीय लेखकों में टी. वेन्टेश्वर राव ने एचआरडी पर बड़े पैमाने पर काम किया। वह संगठनात्मक संदर्भ में एचआरडी को एक ऐसी प्रक्रिया के रूप में परिभाषित करते हैं जिसके द्वारा किसी संगठन के कर्मचारियों को निरंतर, योजनाबद्ध तरीके से मदद की जाती है—

- (i) उनकी वर्तमान या अपेक्षित भविष्य की भूमिकाओं से जुड़े विभिन्न कार्यों को करने के लिए आवश्यक क्षमताओं को हासिल करना या तेज करना
- (ii) व्यक्तियों के रूप में उनकी सामान्य क्षमताओं का विकास करना और अपने स्वयं के औरध्या संगठनात्मक विकास उद्देश्यों के लिए अपनी आंतरिक क्षमताओं की खोज करना और उनका दोहन करना
- (iii) एक संगठनात्मक संस्कृति विकसित करें जिसमें श्रेष्ठ-अधीनस्थ संबंध, टीम वर्क और उप-इकाइयों के

बीच सहयोग मजबूत हो और कर्मचारियों की पेशेवर भलाई, प्रेरणा और गौरव में योगदान हो।

पुलापा सुब्बा राव के अनुसार, संगठनात्मक दृष्टिकोण से मानव संसाधन विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें किसी संगठन के कर्मचारियों को तकनीकी, प्रबंधकीय और व्यवहार संबंधी ज्ञान, कौशल और क्षमताओं को प्राप्त करने और विकसित करने और आवश्यक मूल्यों, विश्वासों और दृष्टिकोणों को ढालने में मददप्रेरित किया जाता है। संगठनात्मक, समूह, व्यक्तिगत और सामाजिक लक्ष्यों में सकारात्मक योगदान देने की दृष्टि से उच्चतम मानवीय क्षमता का एहसास करके वर्तमान और भविष्य की भूमिकाएँ निभाना। तकनीकी कौशल और ज्ञान प्रशिक्षण के माध्यम से प्रदान किया जाता है, प्रबंधकीय कौशल और ज्ञान प्रबंधन विकास के माध्यम से प्रदान किया जाता है और व्यवहार कौशल और ज्ञान संगठन विकास के माध्यम से प्रदान किया जाता है।

इन परिभाषाओं के तुलनात्मक विश्लेषण से पता चलता है कि तीसरी परिभाषा व्यापक और विस्तृत प्रतीत होती है क्योंकि यह मानव संसाधनों के सभी घटकों के विकासात्मक पहलुओं से संबंधित है। इसके अलावा, यह सभी प्रकार के कौशल, वर्तमान और भविष्य की संगठनात्मक आवश्यकताओं और न केवल संगठनात्मक बल्कि अन्य लक्ष्यों में योगदान के पहलुओं से संबंधित है। पे के विश्लेषण से पता चलता है कि इसके तीन पहलू हैं, अर्थात—

- (i) किसी संगठन के कर्मचारियों को मदद/प्रेरित किया जाता है
- (ii) मानव संसाधनों के विभिन्न पहलुओं को प्राप्त करना, विकसित करना और ढालना और
- (iii) संगठनात्मक, समूह, व्यक्तिगत और सामाजिक लक्ष्यों में योगदान करना। पहला पहलू मानव संसाधन विकास के लिए सहायक और प्रेरित करने वाले कारकों से संबंधित है।

इन कारकों को 'सक्षम कारक' कहा जा सकता है जिनमें शामिल हैं। संगठन संरचना, संगठनात्मक माहौल, एचआरडी माहौल, एचआरडी ज्ञान और प्रबंधकों का कौशल, मानव संसाधन योजना, भर्ती और चयन। दूसरा पहलू उन तकनीकों या तरीकों से संबंधित है जो विभिन्न मानव संसाधनों को प्राप्त करने, विकसित करने और ढालने के साधन हैं। इन तकनीकों में शामिल हैं— प्रदर्शन मूल्यांकन, संभावित मूल्यांकन, कैरियर योजना और विकास, प्रशिक्षण, प्रबंधन विकास, संगठनात्मक विकास, सामाजिक और सांस्कृतिक कार्यक्रम, और प्रबंधन और गुणवत्ता क्षेत्रों में श्रमिकों की भागीदारी। तीसरी श्रेणी में संगठन, समूह, व्यक्तियों और समाज के लक्ष्यों के लिए मानव संसाधन विकास प्रक्रिया के परिणामों का योगदान शामिल है।

मानव संसाधन विकास को किसी संगठन द्वारा किसी संगठन में व्यक्तियों के बौद्धिक, नैतिक, मनोवैज्ञानिक, सांस्कृतिक, सामाजिक और आर्थिक विकास को तैयार करने के लिए की जाने वाली गतिविधियों और प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जाता है, ताकि उन्हें समुदाय के लिए संसाधन के रूप में उच्चतम मानव क्षमता प्राप्त करने में मदद मिल सके। इसका अर्थ कामकाजी मानव का सम्पूर्ण सर्वांगीण विकास करना है, ताकि वे संगठन, समुदाय, समाज और राष्ट्र में अपना सर्वश्रेष्ठ योगदान दे सकें। एचआरडी केवल तंत्र या तकनीकों के एक सेट को कवर नहीं करता है, बल्कि यह एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा कर्मचारी विभिन्न कार्यों को करने के लिए क्षमताओं को हासिल करते हैं या उन्हें तेज करते हैं, व्यक्तियों के रूप में अपनी सामान्य क्षमताओं को विकसित करते हैं और अपनी आंतरिक क्षमताओं का दोहन करते हैं, टीम वर्क और सहयोग विकसित करते हैं। मानव संसाधन विकास की अवधारणा बहुत व्यापक है और इसमें संगठन के लगभग सभी क्षेत्रों को शामिल किया गया है। एचआरडी का अर्थ न केवल ज्ञान और कौशल का अधिग्रहण है, बल्कि आंतरिक और बाहरी वातावरण दोनों का पूर्वानुमान और प्रबंधन करने की क्षमता प्राप्त करना और सार्वजनिक सेवा के लिए आत्मविश्वास और प्रेरणा प्राप्त करना भी है। इसके अलावा, मानव संसाधन विकास एक टुकड़ा-टुकड़ा या एक बार का अभ्यास नहीं है, यह एक सतत प्रक्रिया है जिसमें होने वाले परिवर्तनों और विकास के साथ तालमेल बनाए रखना आवश्यक है।

12.5 मानव संसाधन विकास का उद्दिष्ट

विकास की प्रक्रिया समय-समय पर भिन्न-भिन्न रही है। पहले यह व्यक्ति की जिम्मेदारी होती थी कि वह स्वयं या किसी गुरु के मार्गदर्शन में अपना विकास करे। आचार्य द्वारा प्रशिक्षण अतीत में वह साधन था जिसने सफल राजा, योद्धा, दरबारी, इंजीनियर और वास्तुकार बनाए। औद्योगिक क्रांति ने मानव संसाधन विकास की अवधारणा को एक नया आयाम दिया। कुशल कारीगरों को 'कार्य करते समय सीखना' या 'नौकरी पर प्रशिक्षण'

पद्धति के माध्यम से विकसित किया गया था। इस प्रक्रिया से कार्यकर्ता और पर्यवेक्षकों के कौशल और ज्ञान में वृद्धि होने लगी। पश्चिम में, यह अवधारणा सबसे पहले रॉबर्ट ओवेन द्वारा विकसित की गई थी जिन्होंने 1803 में श्रमिकों की मानवीय आवश्यकताओं पर जोर दिया था। उन्होंने कार्यस्थल की स्वच्छता और सुधार के तरीके सिखाए थे। एंड्रयू ओरे ने श्रमिक दक्षता में सुधार के लिए कल्याणकारी गतिविधियों की आवश्यकता पर जोर दिया।

वैज्ञानिक प्रबंधन के अग्रणी एफडब्ल्यू टेलर ने प्रबंधन में वैज्ञानिक मानकों को शामिल करने पर जोर दिया। एल्टन मेयो ने मानवीय मूल्यों पर बल दिया। लिंकर्ट ने यह भी कहा कि मानव संसाधनों को मानव मानकर उनका बेहतर उपयोग भी संभव है। एचआरडी ने मानवीय संबंधों में गहन पर्यवेक्षी प्रशिक्षण पर ध्यान केंद्रित करना शुरू किया। इस अवधारणा को विकसित करने में मैल्कॉम नोल्स और लियोनार नाडलर ने भी योगदान दिया है। नोल्स ने विशेष रूप से उपदेशात्मक शिक्षा के बजाय सामग्री केंद्रित और प्रयोगात्मक के बजाय मानव दृष्टिकोण उन्मुख शिक्षा पर जोर दिया। नाडलर के लेखन ने मानव संसाधन प्रबंधन और मानव संसाधन विकास के बीच अंतर किया। पारीक और राव ने प्रदर्शन मूल्यांकन, व्यक्तिगत और संगठनात्मक विकास के प्रशिक्षण, फीडबैक, परामर्श, कैरियर योजना, संभावित विकास, पुरस्कार आदि को उचित महत्व देकर मानव संसाधन विकास की इस प्रक्रिया के लिए एकीकृत दृष्टिकोण पर जोर दिया।

12.6 मानव संसाधन विकास लक्ष्य एवं उद्देश्य

मानव संसाधन विकास के प्रमुख उद्देश्य इस प्रकार बताए जा सकते हैं।

1. वर्तमान नौकरी पर व्यक्ति के प्रदर्शन में सुधार
2. भविष्य के कार्य करने के लिए व्यक्ति की क्षमता में सुधार
3. समूह की गतिशीलता और प्रभावशीलता में सुधार
4. व्यक्ति के दृष्टिकोण में सुधार
5. व्यक्ति के लक्ष्य को संगठन के लक्ष्य के साथ एकीकृत
6. किसी संगठन में उपलब्ध मानव संसाधन का अनुकूलन
7. चनात्मकता को प्रोत्साहित
8. व्यक्तियों को उनकी प्रतिभा क्षमता की पूर्ण अभिव्यक्ति के लिए अवसर और सुविधाएँ प्रदान
9. पारस्परिक संबंध और कार्य संस्कृति में सुधार
10. औद्योगिक समरसता
11. उत्पादकता में वृद्धि

12.7 उद्देश्य

1. कर्मचारी को वर्तमान और बदलती भविष्य की नौकरी की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए तैयार करना।
2. कर्मचारी अप्रचलन को रोकने के लिए.
3. रचनात्मक क्षमताओं और प्रतिभाओं का विकास करना।
4. कर्मचारियों को उच्च स्तरीय नौकरियों के लिए तैयार करना।
5. नए प्रवेशकों को बुनियादी मानव संसाधन विकास कौशल और ज्ञान प्रदान करना।
6. अगले स्तर की नौकरी के लिए लोगों की क्षमताओं का विकास करना।
7. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में सहायता करना।

8. व्यक्तिगत और सामूहिक मनोबल, जिम्मेदारी की भावना, सहयोगात्मक दृष्टिकोण और अच्छे संबंधों को बढ़ावा देना।
9. वरिष्ठ प्रबंधकों को आंतरिक और बाहरी अनुभवों के आदान-प्रदान के अवसर प्रदान करके उनके दिमाग को व्यापक बनाना
10. गठन के सुचा। और कुशल कामकाज को सुनिश्चित करना।
11. मानव संसाधन विकास के लिए व्यापक रूपरेखा प्रदान करना।
12. संगठनात्मक क्षमताओं को बढ़ाना।
13. एक ऐसा माहौल बनाना जो प्रत्येक कर्मचारी को व्यक्तिगत और संगठनात्मक दोनों लक्ष्यों को आगे बढ़ाने के लिए अपनी क्षमताओं को खोजने, विकसित करने और उपयोग करने में सक्षम बनाता है।

12.7 मानव संसाधन विकास की विशेषताएं

एचआरडी को एक अनुशासन के रूप में विकसित किया गया है और स्नातकोत्तर स्तर पर विभिन्न विश्वविद्यालयों में इसका अध्ययन किया जाता है। 1965 में एचआरडी वाशिंगटन विश्वविद्यालय में अध्ययनरत रहे हैं। इसलिए कई विश्वविद्यालयों ने संचार या मानव सेवा जैसे विशिष्ट मानव संसाधन विकास पद्धति में पाठ्यक्रम शुरू किए हैं। यह मुख्य रूप से व्यवहार विज्ञान पर लागू होता है। गॉर्डन लिपिट, वॉरेन शिम्ट और रॉबर्ट ब्लेक के लेखन ने प्रतिमान के विकास में विशेष रूप से योगदान दिया है। मानव संसाधन विकास के लिए सिस्टम दृष्टिकोण पर जोर बढ़ गया है। वस्तुनिष्ठ एचआरडी मॉड्यूल तैयार करने में विशिष्ट व्यावहारिक उद्देश्यों को अपनाने पर जोर देने में लियोनार्ड सिल्वर और ह्यूजेस और रॉबर्ट मैगर का विशेष योगदान है। मानव संसाधन विकास एक विशिष्ट और तकनीकी क्षेत्र है जिसमें आधुनिक विज्ञान और प्रौद्योगिकी का उपयोग बढ़ रहा है। इसकी कार्यप्रणाली मूलतः केंद्रीकृत है। वैयक्तिक शिक्षण पर जोर दिया जाता है। मानव संसाधन विकास एक पेशा है, एक विशेष गतिविधि है। आईटी विक्रेताओं को संगठनों द्वारा संगठनात्मक अभ्यास के अधिक महत्वपूर्ण क्षेत्रों के माध्यम से प्रशिक्षण कार्यक्रमों की योजना बनाने और प्रशासित करने के लिए नियोजित किया जाता है। संगठनात्मक डिजाइन, परिवर्तन, योजना और विकास इसका दायरा आगे बढ़ा है और सूक्ष्म से स्थूल चिंता की ओर बढ़ गया है। इसकी विशेषताएं निम्नलिखित हैं :

- (i) एचआरडी संगठनात्मक, समूह और व्यक्तिगत लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए व्यक्तियों के विकास के लिए एक व्यवस्थित और नियोजित दृष्टिकोण है।
- (ii) एचआरडी तकनीकी, प्रबंधकीय, व्यावहारिक और वैचारिक कौशल और ज्ञान के विकास के लिए एक सतत प्रक्रिया है।
- (iii) एचआरडी न केवल व्यक्तिगत स्तर पर, बल्कि डायडिक स्तर, समूह स्तर और संगठनात्मक स्तर पर भी कौशल और ज्ञान विकसित करता है।
- (iv) एचआरडी बहु-विषयक है। यह इंजीनियरिंग, प्रौद्योगिकी, मनोविज्ञान, मानव विज्ञान, प्रबंधन वाणिज्य, अर्थशास्त्र, चिकित्सा, आदि से इनपुट लेता है।
- (v) एचआरडी तकनीकों और प्रक्रियाओं में सन्निहित है। एचआरडी तकनीकों में प्रदर्शन मूल्यांकन, प्रशिक्षण, प्रबंधन विकास, कैरियर योजना और विकास, संगठन विकास, परामर्श, सामाजिक और धार्मिक कार्यक्रम, कर्मचारी भागीदारी / श्रमिकों की भागीदारी, गुणवत्ता मंडल आदि शामिल हैं।
- (vi) एचआरडी न केवल विनिर्माण और सेवा उद्योग के लिए बल्कि सूचना प्रौद्योगिकी उद्योग के लिए भी आवश्यक है।
- (vii) आदर्शवादी, उद्देश्य में उपयोगितावादी, और विकासवादी होता है :

वर्तमान समय में मानव संसाधन विकास मुख्य रूप से मानवीय संबंधों या संगठनात्मक व्यवहार के बारे में अध्ययन करता है। इसका विकास सूक्ष्म से स्थूल स्तर तक भी हुआ। आधुनिक युग में विज्ञान एवं प्रौद्योगिकी का प्रयोग बढ़ने से मानव संसाधन का विकास हुआ। एचआरडी में संगठनात्मक प्रभावशीलता के लिए प्रबंधन और

व्यक्तिगत कर्मचारियों के बीच साझा जिम्मेदारी है। गैराट शिक्षण संगठनों को इस प्रकार परिभाषित करते हैं 'लोगों का एक समूह जो वे बनाना चाहते हैं उसे बनाने की अपनी क्षमता को लगातार बढ़ाते रहते हैं।'

12.8 मानव संसाधन विकास को प्रभावित करने वाले कारक

निम्नलिखित कारक हैं जो एचआरडी को प्रभावित या प्रभावित करते हैं।

1. नई संगठनात्मक संस्कृति। नई संगठनात्मक संस्कृति का विकास मानव संसाधन विकास को प्रभावित करने वाले महत्वपूर्ण कारकों में से एक है। व्यवसाय के वैश्वीकरण ने एक क्रांतिकारी बदलाव को जन्म दिया है जिसके कारण मानव संसाधन प्रणाली में अधिक सुदृढीकरण की आवश्यकता वाले मजबूत परिचालन प्रबंधकों की मजबूत मांग की आवश्यकता हुई है। संगठनात्मक ढांचे में व्यापक तकनीकी और तकनीकी तथा सांस्कृतिक परिवर्तनों से निपटने के लिए मानव संसाधन का विकास एक बड़ी आवश्यकता बन गया है।
2. नये संगठनात्मक स्वरूप। नये संगठनात्मक स्वरूपों ने मानव संसाधनों के विकास को आवश्यक बना दिया है। एच.आर.डी. और एच.आर.पी. (मानव संसाधन विकास और मानव संसाधन नियोजन) रणनीति को सही और उचित तरीके से व्यावसायिक रणनीतियों के साथ इस तरह से अनुकूलित किया जाना चाहिए कि पूरा संगठन एक व्यवहार्य वैश्विक संगठन का आकार ले सके। वी. पी. माइकल के अनुसार, "काम क्या है और कार्यों को कैसे पुनर्वितरित किया जाए, भूमिकाओं, अधिकार संबंधों और शक्ति के स्रोतों को फिर से परिभाषित करने के बारे में नई अवधारणाएँ विश्व स्तर पर उभर रहे नए मॉडलों पर आधारित होनी चाहिए। मानव संसाधनों की भर्ती, चयन, विकास, चक्रण और प्रबंधन से ऐसे वैश्विक संगठन को एक नए रूप और परिप्रेक्ष्य में मदद मिलनी चाहिए। एचआरडी मानव संसाधनों के विकास में संगठनात्मक स्वरूप के कारक को महत्वपूर्ण पहलुओं में से एक मानता है।
3. अनुकूल वातावरण। एचआरडी को प्रभावित करने वाला एक अन्य कारक अनुकूल वातावरण है। एचआरडी को अनुकूल और स्वस्थ कार्य वातावरण बनाना चाहिए ताकि कर्मचारियों को संगठन के विकास के साथ-साथ अपने स्वयं के लाभ के लिए काम करने के लिए प्रेरित किया जा सके। एचआरडी को अच्छी और अनुकूल कामकाजी परिस्थितियाँ बनानी चाहिए ताकि कर्मचारी अपना सर्वश्रेष्ठ प्रयास कर सकें, प्रबंधन के साथ पूरे दिल से सहयोग कर सकें और संगठन में गहरी रुचि के साथ काम कर सकें।
4. व्यक्तित्व का विकास। यदि एचआरडी को सफल होना है तो व्यक्तिगत कर्मचारियों के व्यक्तित्व का विकास काफी आवश्यक है। इसलिए मानव संसाधन विकास को कर्मचारियों की क्षमता का पता लगाना होगा और उनके व्यक्तित्व और क्षमता के पूर्ण विकास के लिए आवश्यक कदम उठाने होंगे ताकि कर्मचारी अपने संगठन के साथ अपनी रुचि की पहचान कर सकें। यह उचित कार्य डिजाइन और उत्तराधिकार योजना के साथ मानव संसाधन विकास को एकीकृत करके किया जा सकता है।
5. कर्मचारी परामर्श संगठन में प्रत्येक कर्मचारी को संगठन में उसकी गतिविधियों के बारे में उचित परामर्श सेवाएँ दी जानी चाहिए। परामर्श सेवाएँ इस बात से संबंधित होनी चाहिए कि उसे कैसे आगे बढ़ना चाहिए और खुद को और अपने संगठन को बेहतर बनाने के लिए कौन से सही अभ्यास अपनाने चाहिए। परामर्श को कार्य-संबंधी मुद्दों तक ही सीमित रखने की आवश्यकता नहीं है। वैवाहिक समस्याएँ, बच्चों के साथ समस्याएँ, वित्तीय कठिनाइयाँ या सामान्य मानसिक समस्याएँ या स्वास्थ्य समस्याएँ सीधे तौर पर नौकरी से संबंधित नहीं हो सकती हैं। लेकिन प्रबंधन को यह समझना चाहिए कि व्यक्ति अपने निजी जीवन को अपनी नौकरी के जीवन से पूरी तरह अलग नहीं कर सकते। इसलिए व्यक्तिगत समस्याएँ किसी कर्मचारी के कार्य प्रदर्शन को प्रभावित करती हैं। परामर्श के एक तेजी से लोकप्रिय रूप में न केवल वे कर्मचारी शामिल हैं जो सेवानिवृत्त होने वाले हैं बल्कि नए कर्मचारी भी शामिल हैं जिन्होंने अभी-अभी संगठन में प्रवेश किया है और ऐसे कर्मचारी भी शामिल हैं जिनकी सेवा की अवधि अभी लंबी है और जिनकी पदोन्नति होने की संभावना है। इसलिए एचआरडी को सामान्य तौर पर सभी प्रकार के कर्मचारियों का ख्याल रखना चाहिए।
6. जनशक्ति विकास। व्यापार जगत में आज नए तकनीकी और तकनीकी परिवर्तन हो रहे हैं, जो अधिक से

अधिक गतिशील और अधिक जटिल होता जा रहा है, और जो स्थिति को संभालने के लिए बढ़ते पैमाने पर अत्यधिक सक्षम मानव बल की मांग कर रहा है। ऐसी बदलती और चुनौतीपूर्ण स्थिति को कुशलतापूर्वक और सफलतापूर्वक संभालने के लिए सक्षम मानव बल विकसित करने की जिम्मेदारी एचआरडी पर है। इसलिए, एचआरडी को संगठन के अधिकारियों, टेक्नोक्रेट और सामान्य कार्यबल को पर्याप्त अनुभव प्रदान करने के लिए जनशक्ति प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रम डिजाइन करना होगा।

7. भर्ती एवं चयन। एचआरडी संगठन में कर्मचारियों की भर्ती और चयन का कार्य करने के लिए जिम्मेदार है। इसलिए इसे कर्मचारियों का सावधानीपूर्वक और बुद्धिमानी से चयन करना चाहिए, उन्हें उनकी नौकरियों की जरूरतों के अनुसार प्रशिक्षित करना चाहिए और यह देखना चाहिए कि सही व्यक्ति को सही नौकरी पर रखा जाए।
8. प्रदर्शन मूल्यांकन। कर्मचारियों के कार्य प्रदर्शन का समय-समय पर मूल्यांकन करना भी एचआरडी की जिम्मेदारी है। कार्य की गुणवत्ता बनाये रखने एवं पूर्व निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के उद्देश्य से कर्मचारियों की निरन्तर निगरानी करना आवश्यक है। कार्य-निष्पादन का आवधिक मूल्यांकन फर्म को कमजोर स्थानों का पता लगाने और उसे तुरंत ठीक करने में सक्षम करेगा। कार्य प्रदर्शन के आवधिक मूल्यांकन के बिना, कार्य की गुणवत्ता और श्रमिकों की दक्षता में सुधार नहीं किया जा सकता है और प्रदर्शन की गुणवत्ता को बनाए नहीं रखा जा सकता है। मानव संसाधन सूचना प्रणाली (HRIS), जैसे अन्य कारक भी हैं।

12.9 मानव संसाधन विकास की प्रक्रिया

प्रत्येक विधि या तंत्र के दो आयाम होते हैं— वास्तविक और प्रक्रियात्मक। वास्तविक आयाम यह है कि क्या किया जा रहा है, प्रक्रिया यह है कि इसे कैसे पूरा किया जाता है, जिसमें लोग एक-दूसरे से कैसे संबंधित हैं और कौन सी प्रक्रियाएं और गतिशीलता घटित हो रही हैं। अधिकांश संगठनों में पद्धति के मूल पहलू पर अत्यधिक जोर दिया जाता है और प्रक्रियात्मक पहलू की उपेक्षा की जाती है। जब भी संगठन में कोई समस्या होती है तो उसका समाधान अंतर्निहित समूह की गतिशीलता और मानव व्यवहार के बजाय नियमों और संरचनाओं में खोजा जाता है। इस प्रकार, नियम बदले जा सकते हैं, संरचना संशोधित की जा सकती है लेकिन समूह की गतिशीलता और मानव व्यवहार दुर्भाग्य से अछूते रहते हैं। ऐसा लगता है कि इन पर ध्यान देने की कोई जरूरत नहीं है। यह गलत है। प्रत्येक संगठन में मानवीय प्रक्रिया को मूल आयाम जितना ही (यदि अधिक नहीं तो) उतना ही महत्व मिलना चाहिए। किसी संगठन में छह अलग-अलग स्तरों पर ऐसी छह प्रक्रियाएं चल रही हैं, एचआरडी विधियां इन प्रक्रियाओं को बेहतर बनाने में मदद करती हैं जैसा कि नीचे बताया गया है।

1. व्यक्तिगत स्तर पर अस्तित्वगत प्रक्रिया होती है। यह प्रक्रिया हमें बताती है कि एक व्यक्ति अपने परिवेश को कैसे देखता है, वह दूसरों के साथ कैसे बातचीत करता है, वह जीवन में अपने लक्ष्य कैसे प्राप्त करता है इत्यादि। यदि इस प्रक्रिया की उपेक्षा की जाती है तो यह संगठन के साथ व्यक्ति के एकीकरण और उसके काम की गुणवत्ता पर प्रतिकूल प्रभाव डाल सकता है। कैरियर योजना, प्रदर्शन मूल्यांकन और समीक्षा, प्रतिक्रिया, परामर्श, नौकरी संवर्धन, उद्देश्य पुरस्कार, आदि इस प्रक्रिया में सुधार करते हैं।
2. पारस्परिक स्तर पर हमारे पास सहानुभूति प्रक्रिया है। यह प्रक्रिया हमें बताती है कि एक व्यक्ति में दूसरे व्यक्ति के प्रति कितनी सहानुभूति है और वह दूसरे व्यक्ति तक कैसे पहुंचता है और उसके साथ संबंध कैसे स्थापित करता है। संचार, संघर्ष, सहयोग और प्रतिस्पर्धा इस प्रक्रिया में अध्ययन के कुछ महत्वपूर्ण क्षेत्र हैं। यदि इस प्रक्रिया की उपेक्षा की जाती है तो यह किसी संगठन में व्यक्तियों की पारस्परिक प्रभावशीलता पर प्रतिकूल प्रभाव डाल सकता है। प्रशिक्षण, रोटेशन, संचार इत्यादि इस प्रक्रिया में सुधार करते हैं।
3. भूमिका स्तर पर हमारे पास मुकाबला करने की प्रक्रिया है। प्रत्येक व्यक्ति को संगठन में अपनी भूमिका के संबंध में विभिन्न दबावों और तनावों का सामना करना पड़ता है। हालाँकि, यदि व्यक्ति की भूमिका स्पष्ट है और व्यक्ति भूमिका प्रदर्शन के लिए आवश्यक दक्षताओं से अवगत है तो वह इन दबावों का प्रभावी ढंग से सामना कर सकता है। भूमिका विश्लेषण इस प्रक्रिया को बेहतर बनाने में काफी मदद करता है।

4. समूह स्तर पर हमारे पास निर्माण प्रक्रिया है। यह प्रक्रिया हमें बताती है कि किसी संगठन में विभिन्न समूह किस प्रकार स्वयं को विशिष्ट इकाई के रूप में बनाते हैं वे एकजुट कैसे हो जाते हैं जबकि मूल (या संरचनात्मक) आयाम का क्लासिक संगठन सिद्धांत में आधार है, प्रक्रिया आयाम मानव संबंधों के आंदोलन और मजबूत को दर्शाता है और वे संगठन के लक्ष्यों में प्रभावी ढंग से कैसे योगदान कर सकते हैं।

भारत सरकार द्वारा हाल ही में घोषित आर्थिक उदारीकरणों का रुझान बाजार और अर्थव्यवस्था की ओर है और इसने भारत में पहले से कहीं अधिक गतिशील वातावरण बनाना शुरू कर दिया है। गतिशील वातावरण के तहत बाजार अर्थव्यवस्थाओं में एचआरडी एक महत्वपूर्ण और महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। मानव संसाधन विकास प्रभावी एवं कुशल होना चाहिए। एचआरडी उन उम्मीदवारों के लिए प्रभावी नहीं हो सकता है जिनके पास गतिशील वातावरण वाले संगठनों में वर्तमान और भविष्य की भूमिकाएं निभाने की क्षमता नहीं है। एचआरडी को प्रभावी बनाने के लिए अनिवार्य रूप से प्रभावी एचआरडी आवश्यकताओं के आधार पर मानव संसाधन योजना, भर्ती और चयन का एक मजबूत आधार होना चाहिए। ये आधार कारक संगठन को अपने मानव संसाधनों को कुशलतापूर्वक विकसित करने में सक्षम बनाते हैं।

मानव संसाधन विकास के लिए मानव संसाधन नियोजन को न केवल वर्तमान और भविष्य की नौकरियों के लिए बल्कि भूमिकाओं के लिए भी मानव संसाधनों की योजना बनानी चाहिए। इसके अलावा, मानव संसाधन योजना, भर्ती, चयन में विकास की संभावनाओं पर जोर दिया जाना चाहिए। अर्जित और विकसित किए जाने वाले मानव संसाधनों का निर्धारण कौशल, ज्ञान, क्षमताओं, मूल्यों, योग्यता, विश्वास, प्रतिबद्धता आदि के आधार पर किया जाता है। मानव संसाधन विकास की उपयुक्त तकनीक का चयन अर्जित किए जाने वाले संसाधनों के आधार पर किया जाना है। और विकसित किया गया। इन तकनीकों में शामिल हैं— प्रदर्शन मूल्यांकन, संभावित मूल्यांकन, प्रशिक्षण, प्रबंधन विकास और संगठनात्मक विकास, कैरियर योजना और विकास, प्रबंधन में कार्यकर्ता की भागीदारी, गुणवत्ता मंडल और सामाजिक और आध्यात्मिक कार्यक्रम।

मानव संसाधन विकास के परिणाम चार प्रकार के होते हैं, अर्थात् संगठन के लिए, व्यक्तियों के लिए, समूहों के लिए और समाज के लिए। एचआरडी कर्मचारियों का विकास करके और उन्हें जिम्मेदारियों को स्वीकार करने, परिवर्तन का स्वागत करने, परिवर्तन के अनुकूल होने के लिए तैयार करने, कुल गुणवत्ता प्रबंधन के कार्यक्रमों के कार्यान्वयन, अच्छे मानवीय संबंधों को बनाए रखने और उत्पादकता और लाभप्रदता में वृद्धि के लिए सक्षम बनाकर संगठन को लाभ पहुंचाता है। मानव संसाधन विकास से व्यक्तियों को क्षमता हासिल करने, प्रदर्शन में वृद्धि, उनकी जरूरतों को पूरा करने और सामाजिक और मनोवैज्ञानिक स्थिति को बढ़ाने में भी लाभ मिलता है।

12.10 मानव संसाधन विकास के बदलते पर्यावरणीय कारक

किसी राष्ट्र और उद्योग के लिए मानव संसाधनों की जीवन शक्ति उसके विकास के स्तर पर निर्भर करती है। संगठनों को गतिशील, विकासोन्मुख और तेजी से परिवर्तनशील होने के लिए अपने मानव संसाधनों का विकास करना चाहिए। यह कहने की आवश्यकता नहीं है कि सक्षम मानव संसाधन रखने वाला संगठन तेजी से बढ़ता है और गतिशील हो सकता है। यद्यपि सकारात्मक कार्मिक नीतियां और कार्यक्रम कर्मचारियों को उनकी प्रतिबद्धता और वफादारी से प्रेरित करते हैं, लेकिन ये प्रयास संगठन को गतिशील और तेजी से बदलते नहीं रख सकते हैं। बदलते पर्यावरणीय कारकों में शामिल हैं।

1. आर्थिक उदारीकरण की घोषणा और कार्यान्वयन के परिणामस्वरूप देश के भीतर और बाहर प्रतिस्पर्धा में अभूतपूर्व वृद्धि हुई। आर्थिक उदारीकरण मानव संसाधनों में निरंतर सुधार की मांग करता है।
2. पूर्ववर्ती साम्यवादी देशों सहित अधिकांश देशों में बाजार अर्थव्यवस्था की ओर रुझान अधिक प्रचलित है। बाजार अर्थव्यवस्था के प्रति इन रुझानों के परिणामस्वरूप न केवल दुनिया भर के उद्योगों के बीच बल्कि देश के भीतर के उद्योगों के बीच भी गंभीर प्रतिस्पर्धा हो रही है। यह प्रतिस्पर्धा केवल सभी प्रकार से मजबूत उद्योगों को ही बाजार में बने रहने की अनुमति देती है और अन्य उद्योगों को बाजार से हटने के लिए मजबूर कर दिया जाता है।

गतिशील होने के लिए संगठनों के पास गतिशील मानव संसाधन होने चाहिए। मानव संसाधनों को

गतिशील रहने के लिए निरंतर क्षमताएं अर्जित करनी चाहिए संगठन की बदलती आवश्यकताओं के अनुसार मूल्यों, विश्वासों और योग्यता को अपनाना। इसी प्रकार, जब कर्मचारी अपनी पहल का उपयोग करते हैं, जोखिम लेते हैं, प्रयोग करते हैं, कुछ नया करते हैं और चीजें करते हैं, तो संगठन को एक सक्षम संस्कृति कहा जा सकता है। एक सक्षम संस्कृति में सक्षम मानव संसाधन गतिशील हो सकते हैं। इस प्रकार, संगठन तभी विकसित, परिवर्तन और उत्कृष्टता प्राप्त कर सकता है, जब उसके पास विकसित मानव संसाधन हों। इस प्रकार मानव संसाधन को महत्वपूर्ण, उपयोगी और उद्देश्यपूर्ण बनाने में मानव संसाधन विकास महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

12.11 मानव संसाधन विकास के कार्य

मानव संसाधन विकास के महत्वपूर्ण कार्य इस प्रकार हैं :

1. प्रदर्शन मूल्यांकन
2. कर्मचारी प्रशिक्षण
3. कार्यकारी विकास
4. कैरियर योजना और विकास
5. संगठनात्मक परिवर्तन और विकास
6. सामाजिक एवं धार्मिक संगठनों में भागीदारी
7. गुणवत्ता सर्किलों में भागीदारी
8. प्रबंधन में कार्यकर्ता की भागीदारी में भागीदारी।

उपरोक्त उद्धृत कार्यों का संक्षिप्त विवरण निम्नलिखित है।

1. **प्रदर्शन मूल्यांकन** : कर्मचारियों का प्रदर्शन मूल्यांकन या योग्यता-रेटिंग मानव संसाधन विकास का एक महत्वपूर्ण कार्य है। एचआरडी के लिए विभिन्न श्रमिकों की सापेक्ष दक्षता का आकलन करना आवश्यक है जैसा कि उनकी नौकरियों के प्रदर्शन में परिलक्षित होता है। जबकि नौकरी मूल्यांकन का संबंध प्रदर्शन किए जाने वाले कार्य की रेटिंग से है, प्रदर्शन मूल्यांकन या योग्यता-रेटिंग का संबंध श्रमिकों की उनकी नौकरी की रेटिंग से है। एचआरडी को नौकरी के मानकों की तुलना में श्रमिकों के बीच अंतर का विश्लेषण और वर्गीकरण करने के लिए यह कार्य करना है।
2. **कर्मचारी प्रशिक्षण** : HRD का अगला कार्य अपने कर्मचारियों या श्रमिकों को उचित प्रशिक्षण प्रदान करना है। प्रशिक्षण किसी विशेष कार्य को करने के लिए किसी कर्मचारी के ज्ञान और कौशल को बढ़ाने का कार्य है। प्रशिक्षण को सुदृढ़ कार्मिक प्रशासन की आधारशिला माना जाता है। यदि कर्मचारियों को अपना काम प्रभावी ढंग से और कुशलता से करना है तो उन्हें व्यवस्थित और वैज्ञानिक रूप से प्रशिक्षित किया जा सकता है।
3. **कार्यकारी विकास** : एचआरडी का एक अन्य महत्वपूर्ण कार्य संगठन में कार्यकारी विकास प्रदान करना है। कार्यकारी विकास वह कार्यक्रम है जिसके द्वारा वांछित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए कार्यकारी क्षमताओं को बढ़ाया जाता है। कार्यक्रम विभिन्न अंतर-संबंधित मामलों, कारकों और आवश्यकताओं के विकास से संबंधित होना चाहिए। कार्यकारी क्षमताओं में प्रबंधन के विभिन्न स्तरों पर वर्तमान और भावी प्रबंधकों की अलग-अलग व्यक्तिगत क्षमताएं शामिल होती हैं। वांछित उद्देश्यों में संस्था के उद्देश्य, उसके अधिकारी और प्रबंधित किए जाने वाले व्यक्ति शामिल हैं।
4. **कैरियर योजना और विकास** : एचआरडी का अगला कार्य कैरियर योजना और विकास है। कैरियर नियोजन एक व्यवस्थित प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक व्यक्ति अपने कैरियर के लक्ष्यों और इन लक्ष्यों तक पहुंचने का मार्ग चुनता है। संगठन के दृष्टिकोण से, कैरियर नियोजन का अर्थ है कर्मचारियों को संगठन की आवश्यकताओं के संदर्भ में उनकी क्षमताओं के अनुसार उनके कैरियर की योजना बनाने में मदद करना। कैरियर योजना और विकास में कर्मचारियों के लिए संगठन में उनकी नियुक्ति के समय से लेकर उनकी सेवानिवृत्ति के समय तक कैरियर में सुधार और विकास के अवसरों की एक संगठनात्मक प्रणाली तैयार करना शामिल है।

5. **सफल योजना एवं विकास** : एचआरडी को संगठन के व्यवसाय की योजना और विकास का कार्य भी सफल तरीके से करना आवश्यक है। इस उद्देश्य के लिए, उसे अपने संगठन के हर पहलू की योजना बनानी होगी और उसे सफलतापूर्वक विकसित करना होगा।
6. **संगठनात्मक परिवर्तन और विकास** : एचआरडी का एक अन्य मुख्य कार्य संगठनात्मक परिवर्तन और विकास है

मानव संसाधन विकास को अपने कार्यों को भलीभांति करने हेतु योग्यता मानचित्रण करना नितांत आवश्यक होता है : जिसका विवरण इस प्रकार है :

1. **कार्यबल कौशल विश्लेषण** : कार्यबल कौशल विश्लेषण किसी कार्य को करने के लिए आवश्यक कौशल का वर्णन करने में मदद करता है। हालाँकि, यह एक गतिशील दृष्टिकोण है, क्योंकि यह किसी संगठन में कार्य की प्रकृति में परिवर्तन पर भी विचार करता है।
2. **कार्य विश्लेषण** : नौकरी विश्लेषण कार्यों, जिम्मेदारियों के ज्ञान और कौशल की आवश्यकता पर ध्यान केंद्रित करता है, जो सफल नौकरी प्रदर्शन के लिए आवश्यक हैं।
3. **आपूर्ति और मांग विश्लेषण** : आपूर्ति विश्लेषण कार्यबल की जनसांख्यिकीय (व्यवसाय, ग्रेड, संरचना, नस्ल, मूल, लिंग, आयु और सेवा अनुभव का साक्षात्कार) कार्यबल दक्षताओं पर विचार करके किया जाता है।
4. **मांग विश्लेषण** : दूसरी ओर किसी संगठन के दृष्टिकोण, मिशन, उद्देश्यों, लक्ष्यों और रणनीतियों के अनुरूप भविष्य के कार्यबल की पहचान करना। मांग विश्लेषण से महत्वपूर्ण इनपुट भविष्य के कार्यबल के लिए योग्यता मॉडल के विकास में योगदान करते हैं। उपरोक्त इनपुट रीइन्फोर्सर्स के साथ, संगठन आज के कार्यबल और भविष्य के कार्यबल के बीच अंतर को समझने के लिए गैप विश्लेषण करता है।
5. **अंतर विश्लेषण** : मतभेदों की इस तरह की पहचान के बाद, संगठन को कार्यबल में चल रहे और योजनाबद्ध परिवर्तनों दोनों को ध्यान में रखते हुए, समाधान विश्लेषण के माध्यम से ऐसे अंतरालों को संबोधित करने की योजना बनाने की आवश्यकता है।
6. **समाधान विश्लेषण** : समाधान विश्लेषण संस्थागत या संविदात्मक रोजगार पर विचार करते हुए, काम पूरा करने के लिए विभिन्न विकल्पों पर भी विचार करता है। नई भर्ती, पुनर्गठन प्रशिक्षण और पुनर्प्रशिक्षण तैनाती और अधिकारीकरण, सभी इस चरण में नए योग्यता मॉडल के आलोक में किए जाते हैं।

उपयुक्त योग्यता मानचित्रण के बाद, किसी संगठन के लिए कार्रवाई का अगला कदम, हालाँकि, यह तय करना है कि आकार को छोटा/सही किया जाए या प्रशिक्षण, पुनर्प्रशिक्षण और विकास के लिए जाना जाए।

12.12 सार संक्षेप

एक स्वस्थ संगठन मानव संसाधन विकास के महत्व को पहचानता है। यद्यपि एचआरडी योजनाओं का लक्ष्य व्यक्तिगत कर्मचारियों की वृद्धि करना है, लेकिन वे संगठन के समग्र विकास को प्रभावित करते हैं। कुशल मानव संसाधन विकास के लिए आपको सात मुख्य तत्वों पर विचार करना चाहिए। इनमें नौकरी का मूल्यांकन, मुआवजा और लाभ, उत्तराधिकार योजना और नियुक्ता ब्रांडिंग शामिल हैं। आज के प्रतिस्पर्धी नौकरी बाजार में, आपको सर्वोत्तम कर्मचारियों को नियुक्त करने और बनाए रखने के लिए एचआरडी को शामिल करना चाहिए जो आपकी कम्पनी के समग्र प्रदर्शन को बढ़ाने में मदद करेंगे।

12.13 शब्दावली

1. **मानव संसाधन** : मानव एक व्यवसाय का प्रभाग है जिस पर नौकरी आवेदकों को ढूँढने, भर्ती करने, स्क्रीनिंग और प्रशिक्षण देने का काम किया जाता है। यह कर्मचारी लाभ कार्यक्रमों का प्रबंधन भी करता है।
2. **संगठनात्मक उद्देश्य** : संगठनात्मक लक्ष्य रणनीतिक उद्देश्य हैं जिन्हें कम्पनी का प्रबंधन अपेक्षित परिणामों

की रूपरेखा तैयार करने और कर्मचारियों के प्रयासों का मार्गदर्शन करने के लिए स्थापित करता है।

12.14 अभ्यास प्रश्न

लघु प्रश्न :

1. मानव संसाधन विकास के महत्त्व पर एक संक्षिप्त टिपण्णी लिखिए :

.....

.....

2. मानव संसाधन विकास के उद्विकास का विवरण दीजिये :

.....

.....

विस्तृत प्रश्न

1. मानव संसाधन विकास को प्रभावित करने वाले कारको पर प्रकाश डालिए:

.....

.....

2. मानव संसाधन विकास की प्रक्रिया एवं कार्यो का विस्तृत विवरण दीजिये:

.....

.....

12.15 संदर्भ सूची

1. एश्टन, डी., और ग्रीन, एफ. (1996)। शिक्षा, प्रशिक्षण और वैश्विक अर्थव्यवस्था। चेल्टेनहैम, यूके। एडवर्ड एल्गर।
2. बेली, पी., पैरिसोटो, ए. और रेनशॉ, जी. (एड्स.)। (1993)। बहुराष्ट्रीय कम्पनियां और रोजगार। वैश्विक 1990 के दशक की अर्थव्यवस्था। जिनेवा। अंतर्राष्ट्रीय श्रम कार्यालय।
3. कार्नेवेल, ए., गेनर, एल., और विलेट, जे. (1990)। अमेरिका में प्रशिक्षण। संगठन और रणनीतिक प्रशिक्षण की भूमिका। सैन फ्रांसिस्को। जोसी-बास।
4. डायनिंग, जेएच (1993)। बहुराष्ट्रीय उत्तम और वैश्विक अर्थव्यवस्था। वोकिंगम, इंग्लैंड। एडिसन-वेस्ले।
5. गिल्बर्ट, टी.एफ. (1996)। मानव क्षमता। इंजीनियरिंग योग्य प्रदर्शन। वाशिंगटन, डीसी। प्रदर्शन में सुधार के लिए अंतर्राष्ट्रीय सोसायटी।
6. हेगन, ई.ई. (1986)। विकास का अर्थशास्त्र। होमवुड, आईएल। इरविन।
7. होगेंडोर्न, जे.एस. (1996)। आर्थिक विकास (तीसरा संस्करण)। न्यूयॉर्क हार्पर कॉलिन्स कॉलेज प्रकाशक।
8. याकूब, आर एल (1990)। ज्ञान के अंतःविषय निकाय के रूप में मानव संसाधन विकास। मानव संसाधन विकास त्रैमासिक, 1 (1), 67-71।
9. लोहर, डब्ल्यू., और पॉवेलसन, जे.पी. (1981)। विकास और वितरण का अर्थशास्त्र। न्यूयॉर्क। हरकोर्ट ब्रेस।
10. मार्शल, आर., और टकर, एम. (1992)। जीने के लिए सोच रहा है। न्यूयॉर्क। बेसिक बुक्स।

11. रमलर, जी.ए., और ब्राचे, ए.पी. (1995)। प्रदर्शन में सुधार। सफेद स्थान को कैसे प्रबंधित करें संगठन चार्ट (दूसरा संस्करण)। सैन फ्रांसिस्को। जोसी-बास।
12. स्वानसन, आर. ए. (1990)। अनुभव। एक संदिग्ध शिक्षक। मानव संसाधन विकास त्रैमासिक, 1 (1), 1-4।
13. स्वानसन, आरए (1995)। मानव संसाधन विकास। प्रदर्शन कुंजी है। मानव संसाधन विकास त्रैमासिक, 6 (2), 207-213।
14. थूरो, एल.सी. (1996)। पूंजीवाद का भविष्य। आज की आर्थिक ताकतें कल की दुनिया को कैसे आकार देती हैं। दमूर्योर्क। मोरो।
15. टोडारो, एमपी (1994)। आर्थिक विकास (5वां संस्करण)। न्यूयॉर्क लॉन्गमैन

इकाई-13 मानव संसाधन प्रबंधन की घटनाएँ

इकाई की रूपरेखा

- 13.0 उद्देश्य
- 13.1 परिचय
- 13.2 मानव संसाधन प्रबंधन का अर्थ एवं विषय क्षेत्र
- 13.3 मानव संसाधन प्रबंधन का विकास
- 13.4 मानव संसाधन प्रबंधन के चरण
- 13.5 मानव संसाधन प्रबंधन की घटनाएँ
- 13.6 सार संक्षेप
- 13.7 पारिभाषिक शब्दावली
- 13.8 अभ्यास प्रश्न-लघु एवं विस्तृत
- 13.9 सन्दर्भ सूची

13.0 उद्देश्य

प्रस्तुत इकाई का उद्देश्य विद्यार्थियों में मानव संसाधन प्रबंधन से सम्बंधित विभिन्न घटनाओं की जानकारी देना है जिससे उनमें मानव संसाधन से जुड़ी हुई गतिविधियों की पूर्व आवश्यकताओं तथा उनकी व्यवस्था करने का ज्ञान प्राप्त हो सके यह इकाई मानव संसाधन प्रबंधन द्वारा की विभिन्न प्रक्रियाओं के अंतर्संबंध तथा प्रभाव के बारे में भी जानकारी प्रदान करती है। इसके माध्यम से विद्यार्थी मानव संसाधन से सम्बंधित आवश्यकताओं को पूर्ण करने सक्षम हो सकेंगे। इतना ही नहीं मानव संसाधनों से जुड़ी ऐतिहासिक घटनाओं की जानकारी मानव संसाधन से संबंधित समस्याओं के कारण तथा परिणाम का अनुमान लगाने की योग्यता का विकसित करने में सहायता प्रदान कर सकेगी।

13.1 परिचय

मानव संसाधन प्रबंधन संगठनात्मक लक्ष्यों को प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के लिए सक्षम कार्यबल की खरीद, विकास और रखरखाव की कला है। संगठनात्मक लक्ष्यों को प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के लिए, लोगों को रोजगार देने, उनके संसाधनों का विकास करने, उपयोग करने की प्रक्रिया, नौकरी और संगठनात्मक के अनुरूप उनकी सेवा को बनाए रखना और क्षतिपूर्ति करना संगठन के लक्ष्यों में योगदान करने की दृष्टि से आवश्यकताओं को पूर्ण करना मानव संसाधन प्रबंधन का अभिन्न अंग होता है : मानव संसाधन प्रबंधन में मानव पूंजी या कर्मचारियों का समन्वय, प्रबंधन और आवंटन शामिल है, जो किसी संगठन के लक्ष्यों को आगे बढ़ाता है। एचआरएम कर्मचारियों में निवेश करने, उनकी सुरक्षा सुनिश्चित करने और कर्मचारियों की भर्ती से लेकर मुआवजे और विकास तक के सभी पहलुओं के प्रबंधन पर ध्यान केंद्रित करता है। व्यावसायिक संस्थान नौकरी से संतुष्टि बढ़ाने और कर्मचारी प्रदर्शन में सुधार करने के लिए कर्मचारियों में निवेश करने के लिए एचआरएम का उपयोग करते हैं। एचआरएम के पीछे की कार्यप्रणाली कर्मचारियों द्वारा किसी संगठन में लाए गए मूल्य को पहचानती है, जिसे मानव पूंजी के रूप में भी जाना जाता है। कर्मचारियों में निवेश करने और रणनीतिक रूप से उनकी जरूरतों का समर्थन करने से नौकरी की संतुष्टि में सुधार हो सकता है और इसलिए, किसी संगठन के भीतर उनकी भूमिका में अधिक सफलता मिल सकती है।

जो कर्मचारी अपने नियोक्ताओं द्वारा अच्छी तरह से प्रशिक्षित, सक्षम, मूल्यवान और समर्थित हैं, उनके पास संगठन के लक्ष्यों को पूरा करने के लिए आवश्यक कौशल और प्रेरणा होगी। यह ट्यूशन प्रतिपूर्ति कार्यक्रम, नौकरी पर प्रशिक्षण, या किसी संगठन के भीतर परामर्श की तरह लग सकता है जो कर्मचारियों को उनकी प्रतिभा विकसित करने और उत्पादकता बढ़ाने में मदद कर सकता है। एचआरएम का लक्ष्य अत्यधिक कुशल कार्यबल

बनाना और आत्मविश्वास और क्षमता को बढ़ावा देना है ताकि कर्मचारी योगदान देने के लिए प्रेरित हों। एचआरएम का कम्पनी संस्कृति और नौकरी संतुष्टि पर गहरा ध्यान है। कर्मचारियों को प्रेरित करने वाली अधिकांश चीजें उस संस्कृति से आती हैं जिसमें वे काम करते हैं। कम्पनी संस्कृति का निर्माण और रखरखाव मापना और मात्रा निर्धारित करना चुनौतीपूर्ण हो सकता है, लेकिन कर्मचारियों को बनाए रखना और भर्ती करना एचआरएम का एक महत्वपूर्ण कार्य है। एचआरएम कर्मचारियों की सुरक्षा भी करता है। मानव संसाधन (एचआर) पेशेवर कानूनी दस्तावेजों, नीतियों और विनियमों का प्रबंधन करते हैं, पहचानते हैं कि उनके संगठन पर क्या लागू होता है, और कर्मचारियों को शिक्षित करने और कम्पनी की नीति को लागू करने के प्रभावी तरीके ढूँढ़ते हैं। एचआरएम का लक्ष्य कर्मचारियों का सहयोगी या भागीदार बनना है। एचआरएम कर्मचारियों को भेदभाव, कार्यस्थल खतरों और अनुचित मुआवजे से बचाते हुए कर्मचारी विकास पर जोर देता है।

13.2 मानव संसाधन प्रबंधन का अर्थ एवं विषय क्षेत्र

मानव संसाधन प्रबंधन किसी संगठन के मिशन, दृष्टिकोण और लक्ष्यों को पूरा करने के लिए संगठन के भीतर कर्मचारियों को संगठित, समन्वयित और प्रबंधित करना है। इसमें कर्मचारियों की भर्ती, नियुक्ति, प्रशिक्षण, मुआवजा देना, बनाए रखना और प्रेरित करना शामिल है। यह ऐसी नीतियों और प्रक्रियाओं को भी विकसित और लागू करता है जो कर्मचारी सुरक्षा सुनिश्चित करने में मदद करती हैं। एचआरएम टीम संघीय और राज्य कानूनों के पालन का प्रबंधन करती है जो कर्मचारियों की निजी जानकारी की सुरक्षा और उनकी शारीरिक सुरक्षा और मानसिक और भावनात्मक कल्याण सुनिश्चित करने के लिए काम कर सकती है।

मानव संसाधन प्रबंधन संग्रहण में व्यक्तियों से सम्बंधित आयाम से जुड़ा हुआ है : चूंकि प्रत्येक संगठन व्यक्तियों द्वारा बना होता है, अतः उनकी सेवाएँ प्राप्त करना, उनका कौशल विकास करना, उन्हें प्रदर्शन के उच्च स्तर के लिए प्रेरित करना और यह सुनिश्चित करना कि वे संगठन के प्रति प्रतिबद्धता के उसी स्तर पर बने हुए हैं जो संगठनात्मक लक्ष्य प्राप्त करने के लिए आवश्यक है। यह तथ्य सभी प्रकार के संगठन जैसे सरकार, व्यवसाय, शिक्षा, स्वास्थ्य, मनोरंजन, या सामाजिक क्रिया आदि सभी पर लागू होती है : (डेसेंजो और रॉबिस, 1989)।

मानव संसाधन प्रबंधन के अंतर्गत नियोजन , आयोजन करना, निर्देशन और नियंत्रण करना, कर्मचारियों का विकास, मुआवजा, एकीकरण और रखरखाव आदि सम्मिलित होता है अंततः मानव संसाधन प्रबंधन में व्यक्तिगत, संगठनात्मक विकास का सामाजिक उद्देश्य सम्मिलित होता है (पिलप्पो, 1984)।

मानव संसाधन प्रबंधन संगठन का वह कार्य है जो प्रभावी प्रबंधन, निर्देशन ,व्यक्तियों की क्षमताओं का उपयोग, उत्पादन का प्रबंधन ,संगठन के उत्पादों और सेवाओं का विपणन और बिक्री, संगठनात्मक गतिविधियों के समन्वयन पर ध्यान केंद्रित करता है : यह मानवीय तत्व से संबंधित है जो उनकी भर्ती, संगठन, चयन, असाइनमेंट, प्रेरणा, सशक्तिकरण, मुआवजा, उपयोग, सेवाएँ, प्रशिक्षण, विकास, पदोन्नति, समाप्ति और सेवानिवृत्ति पर ध्यान केन्द्रित करता है : (ट्रेसी, 1994)।

एचआरएम में नए कर्मचारियों की भर्ती करना, कर्मचारियों के प्रदर्शन का मूल्यांकन करना, उचित मुआवजा और लाभ सुनिश्चित करना, कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना और शिक्षा और विकास का समर्थन करना और सभी कर्मचारियों के स्वास्थ्य और सुरक्षा की रक्षा करना शामिल है। ये एचआरएम पेशेवरों के काम की महत्वपूर्ण आधारशिला हैं। नौकरी की पोस्टिंग तैयार करने से लेकर सतत शिक्षा विकल्प प्रदान करने तक, एचआरएम किसी संगठन के साथ कर्मचारी की यात्रा के सभी चरणों में कार्य करता है। एक प्रभावी एचआरएम पेशेवर बनने के लिए, भर्ती रणनीतियों, मुआवजा योजनाएं बनाने और संचार और टीम निर्माण जैसे व्यक्तिगत और तकनीकी कौशल के मिश्रण की आवश्यकता होती है : विभिन्न व्यापारों और उद्योगों के संगठन व्यवसाय को सुचा। और कुशलतापूर्वक चलाने के लिए मानव संसाधन विकास पर विश्वास करते हैं। मानव संसाधन प्रबंधन के विषय क्षेत्र निम्नलिखित हैं :

1. **कार्मिक क्षेत्र** : एचआरएम का यह पहलू जनशक्ति नियोजन, भर्ती, चयन, नियुक्ति, प्रेरणा , स्थानांतरण, पदोन्नति, पदावनति, समाप्ति, प्रशिक्षण और विकास, छंटनी और छंटनी, वेतन और वेतन प्रशासन, प्रोत्साहन, उत्पादकता आदि से संबंधित है।

2. **कल्याणकारी क्षेत्र** : कल्याण के अंतर्गत काम करने की स्थिति और सुविधाओं जैसे— कैंटीन, क्रेच, विश्राम कक्ष, लंच : म, आवास, परिवहन, शिक्षा, चिकित्सा सहायता, स्वास्थ्य और सुरक्षा, धुलाई सुविधाएं मनोरंजन और सांस्कृतिक गतिविधियां इतत्यदी की व्यवस्था को सम्मिलित किया जाता है।
3. **औद्योगिक क्षेत्र** : यह पहलू कर्मचारियों से संबंधित है। इसमें संघ प्रबंधन शामिल है इसके अतिरिक्त संयुक्त परामर्श, सामूहिक सौदेबाजी, शिकायत पर बातचीत हैंडलिंग, अनुशासनात्मक कार्रवाई, औद्योगिक विवादों का निपटारा आदि गतिविधियों को भी सम्मिलित किया जाता है।

13.3 मानव संसाधन प्रबंधन का विकास

18वीं शताब्दी से आधुनिक काल तक आज के वैश्विक और प्रतिस्पर्धी माहौल में, मानव संसाधन एक संगठन के कुशल संचालन और अस्तित्व की कुंजी है। मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणा कार्मिक प्रबंधन से उभरी है। कार्मिक प्रबंधन शब्द विश्व युद्ध के बाद 1945 में उभरा है। इस चरण के दौरान, कार्मिक प्रबंधकों ने खुद को अन्य प्रबंधकीय कार्यों से अलग किया, और कार्मिक कार्यों को एक अलग प्रबंधकीय कार्य के रूप में घोषित किया गया। उस समय, संगठनों की 'हायर एंड फायर' नीति के कारण कार्मिक कार्य के दायरे की आलोचना की गई थी। एचआरएम की अवधारणा औद्योगिक क्रांति, ट्रेड यूनियन, वैज्ञानिक प्रबंधन, व्यवहार विज्ञान और मानव संबंधों के विभिन्न चरणों के माध्यम से विकसित हुई है। इसलिए, अवधारणा एचआरएम ने धीरे-धीरे कार्मिक प्रबंधन शब्द को बदल दिया है। मानव संसाधन से निपटने के लिए एचआरएम सबसे उपयुक्त नाम है, क्योंकि यह एक संगठन में काम करने वाले मनुष्यों के महत्व पर प्रकाश डालता है। एचआरएम का विकास 18वीं शताब्दी में औद्योगिक क्रांति से लेकर आधुनिक समय तक हुआ है जिसका विवरण निम्नलिखित है।

1. औद्योगिक क्रांति : औद्योगिक क्रांति 17वीं सदी में प्रारंभ हुई। तकनीकी विकास और बेहतर कृषि पद्धतियों के परिणामस्वरूप वस्तुओं का बड़े पैमाने पर उत्पादन होना प्रारंभ हो गया : प्रौद्योगिकी में उन्नति ने बड़े पैमाने पर वस्तुओं के उत्पादन के लिए कुशल और प्रशिक्षित श्रम की आवश्यकता अनुभव की गई और बेहतर कार्य विधियों की शुरुआत की गई : इसलिए, इस अवधि में तेजी से तकनीकी सुधार हुआ और औद्योगिक क्रांति की शुरुआत हुई। 1776 में, एडम स्मिथ ने अपने काम 'द वेल्थ ऑफ नेशंस' में कार्य में श्रम विभाजन के माध्यम से दक्षता बढ़ाने के लिए विशेषज्ञता की अवधारणा का प्रस्ताव रखा। पूंजीवाद के जनक माने जाने वाले एडम स्मिथ ने भी 'आशय हाथ या लार्डसेज फेयर दृष्टिकोण' शब्द पर प्रकाश डाला। रोसोव के शब्दों में, 'छिपे दृष्टिकोण के अनुसार, व्यवसाय की एकमात्र जिम्मेदारी बाजार के सिद्धांत के अनुसार और कानून की बाधाओं के भीतर लाभ को अधिकतम करना है। यदि व्यवसाय में सरकार का हस्तक्षेप न्यूनतम तक सीमित है, तो व्यवसाय क्षेत्र की गतिविधियों से समाज स्वतः ही लाभान्वित होगा। हालाँकि, यह दृष्टिकोण कर्मचारियों को लाभ पहुँचाने में विफल रहा, क्योंकि सरकार कर्मचारियों के हितों की रक्षा करने में विफल रही। 1832 में, चार्ल्स बैबेज ने अपने काम में श्रम विभाजन की अवधारणा को और विस्तृत किया, और श्रम विभाजन के लाभों की व्याख्या की।

2. व्यापार संघवाद : ट्रेड यूनियन सामान्य लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए गठित श्रमिकों का एक समूह या संगठन होता है। ये ट्रेड यूनियन संगठन श्रमिकों, पेशेवरों या बेरोजगार श्रमिकों से मिलकर बन सकते हैं। श्रमिक वर्ग द्वारा व्यापार और उद्योग के अतिरिक्त सभी श्रमिकों के सामान्य संघ का भी गठन किया गया है : ट्रेड यूनियन का मूल उद्देश्य बेहतर तरीकों के लिए अपने सदस्यों की ओर से नियोक्ताओं के साथ सौदेबाजी करना है। काम करने की स्थिति शिकायत निवारण, काम पर रखने और पदोन्नति को नियंत्रित करने वाले नियम, श्रमिकों के लाभ यानी उनके रोजगार की स्थितियों को बनाए रखना या सुधारना आदि विषयों पर ये संघ सक्रिय होकर कार्य करते हैं औद्योगिक क्रांति के दौरान कई देशों में ट्रेड यूनियन बहुत लोकप्रिय हो गए। ये यूनियनों नियोक्ता के पक्ष में सौदेबाजी की शक्ति के संकेन्द्रण के परिणामस्वरूप उभरीं जिसके परिणामस्वरूप श्रमिकों का शोषण हुआ। ट्रेड यूनियन वर्तमान परिदृश्य में अभी भी दुनिया भर के कई देशों में अपने सदस्यों के सामाजिक और आर्थिक विकास की रक्षा के लिए एक प्रभावशाली शक्ति हैं।

3. वैज्ञानिक प्रबंधन : उत्पादकता में सुधारबढ़ाने के लिए नियोक्ता और कर्मचारियों के बीच व्यावसायिक संबंधों पर केंद्रित वैज्ञानिक प्रबंधन की अवधारणा का प्रतिपादन हुआ। F- W- टेलर (1856–1915) को वैज्ञानिक प्रबंधन का जनक और दक्षता आंदोलन का एक महान नेता माना जाता है। उन्होंने औद्योगिक दक्षता में सुधार के लिए वैज्ञानिक प्रबंधन के सिद्धांतों की वकालत की। टेलर के वैज्ञानिक प्रबंधन में निम्नलिखित चार सिद्धांतों का उल्लेख

किया गया है।

- (i) ल ऑफ थंब पद्धति के स्थान पर कार्यों के वैज्ञानिक अध्ययन पर आधारित कार्य पद्धति का प्रयोग
- (ii) प्रत्येक कर्मचारी के चयन, प्रशिक्षण और विकास हेतु वैज्ञानिक तरीकों का प्रयोग।
- (iii) प्रबंधकों को कार्य की योजना बनाने के लिए वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांतों को लागू करना।
- (iv) विशिष्ट कार्य के प्रदर्शन में प्रत्येक कार्यकर्ता को कड़ी निगरानी और विस्तृत निर्देश। यह सिद्धांत इस तथ्य पर जोर देता है कि श्रमिकों को उस कार्य को समझने में सक्षम होना चाहिए जो वे कर रहे थे।
- (v) मजदूरी के भुगतान को उत्पादकता से जोड़ा जाना चाहिए।

आगे चलकर वैज्ञानिक प्रबंधन के सिद्धांतों को ट्रेड यूनियनों और सामाजिक बुद्धिजीवियों द्वारा चुनौती दी गई और समकालीन परिस्थितियों के सन्दर्भ में उनकी आलोचना की गई :

4 औद्योगिक मनोविज्ञान : औद्योगिक मनोविज्ञान को आईओ मनोविज्ञान (औद्योगिक संगठनात्मक मनोविज्ञान) कार्य और संगठनात्मक मनोविज्ञान व्यावसायिक मनोविज्ञान और कार्मिक मनोविज्ञान के रूप में भी जाना जाता है। यह मनोविज्ञान को औद्योगिक संगठनों और कार्यस्थल पर लागू करता है। यह अपने कर्मचारियों के प्रदर्शन और कल्याण में सुधार करके संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने का प्रयास करता है। औद्योगिक मनोवैज्ञानिक में अनुसंधान को भी शामिल किया गया है।

13.4 मानव संसाधन प्रबंधन के चरण

मानव संसाधन प्रबंधन के विकास को चार व्यापक चरणों के माध्यम से वर्णित किया जा सकता है।

चरण : 1. शिल्प प्रणाली : मिस्र और बेबीलोन में शुरुआती समय से ही शिल्प कौशल में प्रशिक्षण का आयोजन किया गया था ताकि शिल्पकारों की पर्याप्त आपूर्ति बनाए रखी जा सके। श्रमिकों/धकारीगरों ने अपने घरों/धकार्यशालाओं में अपने परिवार के सदस्यों की सहायता से अपने स्वयं के औजारों द्वारा कार्य किया जाता था : जूते बनाने, लोहार, बड़ईगीरी, मिट्टी के बर्तन बनाने, कपड़ा बुनने आदि जैसे काम की एक बुनियादी प्रकार की विशेषज्ञता इस युग के दौरान मौजूद थी। आम तौर पर, मास्टर कारीगरों ने कुछ युवा व्यक्तियों को अपना शिल्प सिखाने के लिए प्रतिबद्ध किया, जिन्होंने प्रशिक्षुओं के रूप में अपना कैरियर शुरू किया। शिक्षु एक निश्चित अवधि के लिए मास्टर शिल्पकार के लिए काम करने के लिए बाध्य थे, जिसके दौरान वे शिल्पकारी का प्रशिक्षण लेते थे इस अवस्था में मास्टर कारीगरों के पास कौशल और स्वामित्व हुआ करता था। 13वीं शताब्दी तक शिल्प प्रशिक्षण पश्चिमी यूरोप में लोकप्रिय हो गया। क्राफ्ट गिल्ड ने प्रत्येक व्यवसाय के लिए गुणवत्ता और उत्पादन के तरीके और रोजगार की विनियमित शर्तों का पर्यवेक्षण किया। मास्टर शिल्पकार ने शिल्प संघों को नियंत्रित किया, और प्रशिक्षु के रूप में प्रशिक्षण की अवधि के बाद भर्ती में प्रवेश किया। शिल्प प्रणाली घरेलू उद्योग के लिए सबसे उपयुक्त थी, जिसे मास्टर अपने स्वयं के परिसर में अपने तथा सहायकों के साथ उसी घर में रहने और काम करने के लिए संचालित करता था।

चरण : 2. वैज्ञानिक प्रबंधन : 20वीं शताब्दी के पहले कुछ वर्षों के दौरान, उत्पादकता एक गंभीर व्यावसायिक चिंता के रूप में उभरी। इस चरण में व्यापार का विस्तार, आसानी से उपलब्ध पूंजी, अनुभव के साथ-साथ श्रम की कमी देखी गई। इसलिए, प्रबंधकों ने मौजूदा श्रम का अधिक कुशलता से उपयोग करने के तरीकों की तलाश शुरू कर दी। इस जरूरत के जवाब में, विशेषज्ञों ने व्यक्तिगत श्रमिकों के प्रदर्शन को बेहतर बनाने के तरीकों पर ध्यान देना शुरू किया। इससे वैज्ञानिक प्रबंधन का विकास हुआ। एफ डब्ल्यू टेलर, फ्रैंक गिलब्रेथ और लिलियन गिलब्रेथ वैज्ञानिक प्रबंधन के शुरुआती समर्थक थे। फिलाडेल्फिया में मिडवैल स्टील कम्पनी में, टेलर ने देखा कि कर्मचारी जानबूझकर अपनी क्षमताओं की तुलना में धीमी गति से काम कर रहे थे। टेलर ने इस्पात श्रमिकों की नौकरियों के प्रत्येक तत्व का अध्ययन किया और समयबद्ध किया। उन्होंने निर्धारित किया कि प्रत्येक कार्यकर्ता को क्या उत्पादन करना चाहिए। उन्होंने समग्र कार्य के प्रत्येक भाग को करने का सबसे कुशल तरीका तैयार किया और एक टुकड़ा-टुकड़ा वेतन प्रणाली लागू की। सभी कर्मचारियों को समान वेतन देने के बजाय, उन्होंने प्रत्येक कर्मचारी के वेतन में वृद्धि करना शुरू कर दिया, जो अपनी नौकरी के लिए निर्धारित उत्पादन के लक्ष्य स्तर को पूरा करते थे और उससे अधिक हो जाते थे।

चरण : 3. मानवीय संबंध दृष्टिकोण : 1930 और 1940 के दशक के दौरान एल्टन मेयो और उनके सहयोगियों द्वारा किए गए हॉथोर्न प्रयोगों ने प्रदर्शित किया कि कर्मचारियों की उत्पादकता न केवल नौकरी के डिजाइन के तरीके और कर्मचारियों को आर्थिक रूप से पुरस्कृत करने के तरीके से प्रभावित होती है बल्कि कुछ सामाजिक और मनोवैज्ञानिक कारकों से भी प्रभावित होती है मानवीय संबंधों के आंदोलन ने पहली बार उद्योग में व्यवहार विज्ञान तकनीकों के व्यापक पैमाने पर कार्यान्वयन का नेतृत्व किया जिसमें पर्यवेक्षी प्रशिक्षण कार्यक्रम, श्रमिकों के लिए समर्थन और चिंता पर जोर देना, श्रम और प्रबंधन और परामर्श कार्यक्रमों के बीच संबंधों को मजबूत करने के लिए कार्यक्रम शामिल थे, जिससे कर्मचारियों को प्रोत्साहित किया गया प्रशिक्षित सलाहकारों के साथ काम और व्यक्तिगत दोनों समस्याओं पर चर्चा करने को महत्व दिया गया आंदोलन 1930 के दशक के अंत और 1940 के दशक के दौरान यूनियनों की बढ़ती ताकत से भी प्रभावित था।

चरण : 4। मानव संसाधन दृष्टिकोण : मानव संसाधन दृष्टिकोण प्रबंधन में व्यक्तियों के बहुपक्षीय आयाम से संबंधित है। पिछले अस्सी वर्षों में, कम्पनियों द्वारा मानव संसाधन प्रबंधन के लिए विभिन्न दृष्टिकोण अपनाए गए हैं। वर्तमान में प्रचलित मानव संसाधन दृष्टिकोण ने संगठनात्मक संदर्भ में लोगों के साथ व्यवहार और प्रबंधन के तरीके को फिर से परिभाषित किया है। इस दृष्टिकोण के लिए आवश्यक है कि कर्मचारियों या कार्यबल को संसाधनों के रूप में माना जाए, न कि केवल उत्पादन के कारकों के रूप में (जैसा कि वैज्ञानिक दृष्टिकोण में) या मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं के साथ भावनात्मक प्राणी (मानव संबंध दृष्टिकोण के अनुसार)।

13.5 मानव संसाधन प्रबंधन की घटनाएँ

1. मानव संसाधन आवश्यकता के साथ संगठनात्मक योजना को एकीकृत करना। प्रभावी मानव संसाधन प्रबंधन के लिए संगठन की योजना बनाते समय मानव संसाधन की आवश्यकता पर विचार किया जाना चाहिए। मानव संसाधन की आवश्यकता और उनके विकास पर अधिक ध्यान दिया जाना है। इन्हें प्राथमिकता दी जानी है। संयंत्र के विस्तार या नए उत्तम शुरू करने के लिए शीर्ष प्रबंधन को मानव संसाधन की आवश्यकता पर विचार करना होगा। मानव संसाधनों के प्रकार, संख्या और गुणवत्ता पर विचार करना होगा और उसके अनुसार निर्णय लेना होगा। संगठन के लिए योजना बनाते समय उनकी खरीद की विधि, मूल्यांकन, वेतन संरचना और अन्य लाभ और पुरस्कार, स्वास्थ्य और सुरक्षा प्रावधानों की योजना बनाई और तय की जानी है। संगठनात्मक योजना को संगठन की मानव संसाधन आवश्यकताओं के साथ निकटता से एकीकृत किया जाना चाहिए। गुणवत्तापूर्ण उत्पाद लॉन्च करने की संगठनात्मक रणनीति को मानव संसाधन आवश्यकताओं, उनकी मूल्यांकन प्रणाली, प्रशिक्षण और विकास, वेतन और अन्य लाभों से जोड़ा जाना है जो उत्पाद की गुणवत्ता में सुधार करेंगे और प्रतिस्पर्धा में प्रतिद्वंद्वियों से आगे रहेंगे। रणनीतिक मानव संसाधन प्रबंधन व्यवसाय में सफलता का सुराग है।
2. मानव संसाधन योजना। मानव संसाधन नियोजन मानव संसाधन प्रबंधन की सबसे महत्वपूर्ण गतिविधियों में से एक है। मानव संसाधन नियोजन संगठन की आवश्यकताओं को पूरा करने में मदद करता है। यह प्रबंधन को मानव संसाधनों के लिए पूर्वानुमान लगाने और संगठन के व्यापक हितों में उनकी खरीद के लिए नीतियों को डिजाइन करने और बदलते व्यापार और औद्योगिक वातावरण की चुनौतियों का सामना करने के लिए कर्मचारियों की स्थिति सुनिश्चित करने में सक्षम बनाता है। आधुनिक समय में सब कुछ तरल है, कल क्या होगा, कोई नहीं जानता। सब कुछ पहले से भी अधिक तेजी से बदल रहा है। अर्थव्यवस्था, प्रौद्योगिकी, कार्यबल की संख्या और गुणवत्ता आदि में व्यापक परिवर्तन हो रहे हैं। इसलिए संगठनों को इन कारकों द्वारा उत्पन्न चुनौतियों का सामना करने के लिए मानव संसाधनों की सावधानीपूर्वक योजना बनानी होगी। नौकरी विश्लेषण, नौकरी विवरण और नौकरी विशिष्टता मानव संसाधन नियोजन का हिस्सा हैं। यह संगठन को वर्तमान कर्मचारियों के प्रशिक्षण और विकास, उनकी वेतन संरचना, अन्य लाभों, प्रचार चैनल पर निर्णय लेने में मदद करता है जो कर्मचारियों को अपने कैरियर की योजना बनाने और संगठन के लिए कर्मचारियों की भविष्य की आवश्यकताओं का अनुमान लगाने में सक्षम बनाता है।
3. मानव संसाधनों का अधिग्रहण। मानव संसाधन प्राप्त करना मानव संसाधन प्रबंधन की एक और गतिविधि है। इसे बहुत सावधानी से करना होगा क्योंकि सब कुछ लोगों पर निर्भर करता है। उत्पाद की गुणवत्ता और संगठन की प्रतिष्ठा उन पर निर्भर करती है। संगठन को बहुआयामी कौशल और अनुभव वाले

लोगों को प्राप्त करना होगा। संगठन के हर स्तर पर युवाओं को प्राथमिकता देनी होगी। संगठन को ऐसी संस्कृति का पोषण करना चाहिए जो लोगों को अपनी ओर आकर्षित करे। संगठन बेहतर प्रतिभा और क्षमता वाले पुरुषों और महिलाओं को आकर्षित करने के लिए वैश्विक भर्ती कर सकता है। प्रतिभाषाली लोगों की ऊंची शुरुआत उन्हें आकर्षित कर सकती है। मानव संसाधन भर्ती योजना को इस प्रकार तैयार किया जाना चाहिए कि यह संगठनात्मक उद्देश्यों के अनुरूप हो। कार्यात्मक विशेषज्ञता वाले प्रबंधकों की भर्ती की जानी चाहिए जो संगठन के दृष्टिकोण और संस्कृति के साथ एकीकृत हो सकें। मानव संसाधन प्रबंधक को संगठन के लिए उपयुक्त और सबसे योग्य व्यक्तियों को शामिल करने में प्रमुख-शिकारी का काम करना चाहिए। मनोवैज्ञानिक परीक्षण तकनीकें जैसे। थॉमस प्रॉफिटिंग, मायर्स-ब्रिग का उपयोग भर्ती के लिए किया जा सकता है। ये परीक्षण उम्मीदवारों के व्यवहार और मनोविज्ञान को जानने में मदद करते हैं। संगठन के लिए लोगों को प्राप्त करने की कई तकनीकें हैं। मानव संसाधनों के अधिग्रहण के लिए उपयुक्त विधि का चुनाव करना उत्तम पर निर्भर है। यह संगठन के आकार और प्रकार पर निर्भर करता है।

4. प्रदर्शन का प्रबंधन। कर्मचारियों का अच्छा प्रदर्शन उत्कृष्टता की संस्कृति का निर्माण करता है जिससे लंबे समय में संगठन को लाभ होता है। इस गतिविधि में नौकरियों और लोगों दोनों का मूल्यांकन, लिंग पूर्वाग्रह का प्रबंधन, कैरियर योजना, कर्मचारी संतुष्टि के तरीके तैयार करना आदि शामिल हैं। संगठन के उद्देश्यों के साथ व्यक्तिगत आकांक्षाओं को एकीकृत करने के प्रयास किए जाने हैं। संगठन को प्रतिभाषाली और मेहनती लोगों के लिए कैरियर में उन्नति का रास्ता स्पष्ट करना होगा और जहां तक संभव हो उनके कैरियर को स्थिर होने से बचाना होगा। कर्मचारियों के मन से किसी भी प्रकार का डर दूर किया जाना चाहिए ताकि वे संगठन को सर्वश्रेष्ठ दे सकें। सूचना के मुक्त प्रवाह की अनुमति दें। संचार नेटवर्क को इस तरह से डिजाइन किया जाना चाहिए कि किसी को भी बाधा न बनने दिया जाए। यह प्रबंधकों को सही निर्णय लेने में सक्षम बनाता है और वह भी शीघ्रता से।
5. प्रेरणा। कार्यस्थल पर लोगों को प्रेरित करना एक जादू है। लोगों को कड़ी मेहनत करने के लिए प्रेरित करना सबसे महत्वपूर्ण घटना है। नवोन्वेशी एवं रचनात्मक प्रवृत्ति को पहचानना होगा। यह मान्यता भुगतान करती है। कर्मचारियों और अधीनस्थों के प्रति उदार रवैया अद्भुत काम करता है। प्रेरणा एक महत्वपूर्ण घटना है। मानव संसाधन के साथ अत्यंत सावधानी से व्यवहार किया जाना चाहिए। बेहतर रिटर्न के लिए कर्मचारियों और अधीनस्थों की प्रेरणा आवश्यक हो जाती है।
6. प्रशिक्षण और विकास। व्यक्तियों और समूहों के प्रदर्शन को बेहतर बनाने के लिए प्रशिक्षण और विकास गतिविधियाँ शुरू की जाती हैं। प्रौद्योगिकी में तेजी से बदलाव ने प्रशिक्षण और विकास के महत्व को बढ़ा दिया है। कुछ संगठनों में यह गतिविधि निरंतर चलती रहती है। प्रशिक्षण और विकास के लिए एक अलग सेल है। मानव संसाधन विकास मानव संसाधन प्रबंधन का एक हिस्सा है और इसे लगातार किया जाता है। यह एचआरएम का महत्वपूर्ण पहलू है। प्रशिक्षण और विकास को संगठन के हर स्तर पर कर्मचारियों के कैरियर विकास को बढ़ावा देने की एक प्रक्रिया के रूप में भी माना जाता है। इस गतिविधि को नजरअंदाज नहीं किया जा सकता क्योंकि सभी कर्मचारियों के कनिष्ठों, वरिष्ठों और नए आने वालों को प्रशिक्षित और विकसित करने की आवश्यकता है। नए कर्मचारियों को उनके रोजगार के शुरुआती चरणों में प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है जिसे अभिविन्यास प्रशिक्षण के रूप में जाना जाता है। प्रशिक्षण और विकास की विभिन्न विधियाँ हैं। संगठनों को उपयुक्त विधि का चयन करना होगा और अपने कर्मचारियों और अधिकारियों के लिए एक प्रशिक्षण कार्यक्रम डिजाइन करना होगा।
7. मुआवजा और लाभ। मुआवजा और लाभ एक ऐसी गतिविधि है जो संगठन के कर्मचारियों को भुगतान किए जाने वाले वेतन और वेतन संरचना, अन्य पुरस्कार और लाभ निर्धारित करती है। उपयुक्त पुरस्कार और लाभ प्रणाली से कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है और अंततः उनके प्रदर्शन में सुधार होता है। इनके अभाव से कर्मचारियों के प्रदर्शन पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है। गैर-वित्तीय पुरस्कार जैसे कार्य प्रदर्शन की मान्यता, प्रशंसा, विशेषाधिकार और अधिकार भी कर्मचारियों के प्रदर्शन को बेहतर बनाने में प्रमुख भूमिका निभाते हैं। सार्वजनिक रूप से किसी कर्मचारी की ऐसी पहचान उसे और उसके परिवार के सदस्यों की उपलब्धि के लिए ट्रॉफी, प्रशंसा प्रमाण पत्र, नकद पुरस्कार देने से मिलती है। इस प्रणाली

को हमारे देश में कई कम्पनियों द्वारा अपनाया गया है, हालांकि इसे पहली बार 1980 के दशक में एक अमेरिकी कम्पनी जेरोक्स द्वारा पेश किया गया था। कई अन्य गैर-मौद्रिक पुरस्कार भी प्रचलन में हैं जैसे कर्मचारियों को प्रबंध निदेशक के साथ दोपहर के भोजन के रूप में दावत देना, जन्मदिन का उपहार, पिकनिक की व्यवस्था करना, घड़ियाँ, डायरी वितरित करना, कम्पनी की सुविधाओं का उपयोग करना, त्योहारों की पूर्व संध्या पर बधाई देना और नए वर्ष, अच्छा और अच्छी तरह से सुसज्जित कार्यालय प्रदान करना, अधिक जिम्मेदारी देना, कम्प्यूटर और टेलीफोन प्रदान करना, विशेष असाइनमेंट, नौकरी रोटेशन इत्यादि। ये सभी कर्मचारियों को बिना किसी कीमत पर बेहतर प्रदर्शन करने के लिए प्रेरित करते हैं। सबसे बढ़कर, यह एक ऐसा वातावरण तैयार करता है जो बदलाव लाने के लिए मंच तैयार करता है। मौद्रिक प्रोत्साहन प्रदर्शन को प्रत्यक्ष रूप से बढ़ावा देने वाले होते हैं। ये प्रोत्साहन कर्मचारियों के प्रदर्शन पर आधारित हैं। अधिकारियों के प्रदर्शन के लिए एक विशेष बोनस प्रोत्साहन योजना बनाई गई है। समूह के प्रदर्शन के लिए मासिक रिपोर्ट तैयार की जाती है और मौद्रिक पुरस्कार दिए जाते हैं। सिस्टम की सफलता के लिए पारदर्शिता लानी होगी। प्रोत्साहन के साथ-साथ गैर-प्रदर्शन के लिए हतोत्साहन भी लागू किया जाना चाहिए।

8. स्वास्थ्य और सुरक्षा प्रावधान। कर्मचारियों के स्वास्थ्य और सुरक्षा के लिए पर्याप्त प्रावधान करते हुए एक मजबूत कार्यबल का निर्माण करें। कर्मचारियों को उनके और उनके परिवारों के लिए कार्यस्थल और स्वास्थ्य देखभाल केंद्रों पर सुरक्षा प्रदान करके शारीरिक खतरे और स्वास्थ्य संबंधी खतरों से बचाया जाना चाहिए। इस गतिविधि में कारखानों से निकलने वाले प्रदूषण और अन्य विषाक्त पदार्थों से आसपास के समुदाय की सुरक्षा भी शामिल है। सामाजिक एवं मानवीय दृष्टिकोण से मानव संसाधनों के स्वास्थ्य एवं सुरक्षा की सुरक्षा संगठन की प्रमुख जिम्मेदारी है। इस संबंध में संगठनों के बीच जागरूकता बढ़ी है। सरकार की ओर से भी इस पर चिंता जताई जा रही है। देश में प्रत्येक संगठन के लिए कई अधिनियम बनाए गए हैं और उन्हें कानूनी रूप से लागू किया गया है। स्वास्थ्य और सुरक्षा के मुद्दे महत्वपूर्ण हैं इसलिए आगे की जटिलताओं से बचने के लिए संगठनों को इसका उचित संज्ञान लेना चाहिए।
9. संगठन विकास। संगठन विकास एक ऐसी गतिविधि है जो कर्मचारियों के प्रदर्शन और उनकी संतुष्टि को बेहतर बनाने और परिवर्तन शुरू करने के लिए अनुकूल वातावरण बनाकर संगठन को प्रभावी बनाने के लिए संगठन की रणनीतियों को निर्धारित करती है। इस गतिविधि के लिए एक रणनीति तैयार करने की आवश्यकता है, इस संबंध में रणनीति संगठन के आकार और प्रकार के अनुसार भिन्न होती है। इसका उद्देश्य व्यक्तियों और समूहों के प्रदर्शन को बढ़ाना, संगठन में सहयोग और टीम वर्क के स्तर को बढ़ाना है। जोर केंद्र परिणाम है यानी उत्पादों और सेवाओं की गुणवत्ता और मात्रा, संगठन में काम करने की स्थिति।
10. प्रबंधन में भागीदारी को प्रोत्साहित करना। संगठन निर्णय लेने में कर्मचारियों की भागीदारी को प्रोत्साहित करते हैं। भागीदारी से कर्मचारियों का प्रदर्शन बढ़ता है और उत्पादकता में वृद्धि होती है, भागीदारी से कर्मचारियों की सक्रियता बढ़ती है। सुनिश्चित और सक्रिय भागीदारी से संगठन को कई लाभ मिलते हैं। प्रबंधन को कर्मचारियों में भागीदारी का कौशल विकसित करना होगा। प्रबंधक के संतुष्ट होने के बाद विशेष कर्मचारी पूरी तरह से विकसित हो जाता है और निर्णय लेने में सक्षम हो जाता है, वह उसे कुछ अधिकार दे सकता है ताकि वह निर्णय ले सके। यह प्रक्रिया क्रमिक होनी चाहिए। कर्मचारियों को निर्णय लेने और प्रबंधन में भाग लेने के लिए उपयुक्त बनाने के लिए अधिक से अधिक जानकारी उनके साथ साझा की जानी चाहिए। प्रभावी भागीदारी इतनी आसान नहीं है। इस संबंध में कर्मचारी संघ का समर्थन भी आवश्यक है जिसके बिना भागीदारी बहुत दूर की बात है। सामूहिक सौदेबाजी प्रबंधन में मानव संसाधन की भागीदारी में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। यह श्रमिकों और प्रबंधन के बीच वेतन और अन्य लाभों, काम करने की स्थिति, काम के घंटे, स्वास्थ्य, सुरक्षा, शिकायत प्रक्रिया और श्रमिकों के हितों से संबंधित ऐसे अन्य मामलों के संबंध में एक औपचारिक समझौते पर पहुंचने की एक प्रक्रिया है। इस प्रक्रिया का उपयोग कर्मचारी भागीदारी के तरीके और प्रकार पर बातचीत करने के लिए किया जा सकता है। यह औद्योगिक लोकतंत्र के निर्माण में मदद करता है
11. सुरक्षा और स्वास्थ्य प्रावधान। मानव संसाधन की सुरक्षा और स्वास्थ्य को सर्वोच्च प्राथमिकता दी जानी

चाहिए। इनसे संबंधित प्रावधान संगठन के समग्र स्वास्थ्य के बारे में बताते हैं। सुरक्षा और स्वास्थ्य के लिए पर्याप्त प्रावधान कर्मचारियों को कारखानों में दुर्घटनाओं और विभिन्न प्रकार की बीमारियों से बचाते हैं। कर्मचारियों को प्रदूषण और अन्य विषाक्त पदार्थों से पर्याप्त सुरक्षा मिलनी चाहिए। सरकार ने इस संबंध में कई प्रावधान किये हैं जिनका पालन औद्योगिक प्रतिष्ठानों को करना होगा। कर्मचारियों और अन्य लोगों के बीच बढ़ती जागृकता ने भी प्रतिष्ठानों को पर्याप्त सुरक्षा और स्वास्थ्य प्रावधान रखने के लिए मजबूर किया है। कार्यस्थल पर लोगों के स्वास्थ्य की सुरक्षा और उन्हें औद्योगिक खतरों से बचाने के लिए विभिन्न प्रकार की प्रणालियाँ प्रदान की जाती हैं। यह किसी संगठन की प्रमुख जिम्मेदारी है। सुरक्षा और स्वास्थ्य प्रावधान मानव संसाधन विकास में एक महान भूमिका निभाते हैं। इससे उनका मनोबल ऊँचा रहता है क्योंकि वे चिंता मुक्त महसूस करते हैं क्योंकि औद्योगिक इकाई द्वारा उन्हें किसी भी अप्रिय दुर्घटना और किसी भी बीमारी से बचाने के लिए पर्याप्त उपाय किए जाते हैं। मानव संसाधन प्रबंधन द्वारा की जाने वाली कई अन्य गतिविधियाँ हैं जिनमें बेहतर संचार सुविधाएँ, कल्याणकारी उपाय, आवासीय आवास, बच्चों के लिए शिक्षा आदि शामिल हैं। प्रत्येक एचआरएम गतिविधि मानव संसाधनों के इर्द-गिर्द घूमती है। मानव संसाधन विकास मानव संसाधन प्रबंधन का मूल है। मानव संसाधन प्रबंधन की सभी गतिविधियाँ या कार्य उनके विकास, रखरखाव और सुरक्षा के लिए हैं।

मानव संसाधन और भी अधिक महत्वपूर्ण हो गये हैं। वे सभी गतिविधियों का केंद्र बिंदु बन गए हैं। ऐसा इसलिए है क्योंकि वे जो उत्पादन, उसकी गुणवत्ता और आकार के लिए जिम्मेदार हैं विपणन और इसकी सीमा और कम्पनी द्वारा अर्जित लाभ। इसलिए, सामान्य रूप से सभी संगठनों और विशेष रूप से देश के लिए यह प्रासंगिक है कि वे मानव संसाधनों के विकास और प्रबंधन पर पहला ध्यान दें। यह मानव संसाधन ही है जो प्रबंधकों, चिकित्सकों, शिक्षाविदों, प्रशासकों, इंजीनियरों, वास्तुकारों, कलाकारों, तकनीशियनों, राजनेताओं, समाजशास्त्रियों, मनोवैज्ञानिकों, अर्थशास्त्रियों, श्रमिकों और अन्य तकनीशियनों यहां तक कि नौकरानियों को भी प्रदान करता है। यहां देश की भूमिका आती है। सभी मानव संसाधनों को विकसित करना होगा क्योंकि राष्ट्र की प्रगति और समृद्धि उन पर निर्भर करती है। जहां तक औद्योगिक संगठन का सवाल है तो सकारात्मक लाभ और विकास के लिए मानव संसाधनों को प्रभावी ढंग से विकसित और प्रबंधित करना उसकी प्रमुख जिम्मेदारी है। संगठन का आकार चाहे जो भी हो, मानव संसाधन की प्रमुख प्रक्रियाओं का प्रबंधन अवश्य किया जाना चाहिए। संगठन के बड़े आकार के लिए मानव संसाधनों को प्रभावी ढंग से प्रबंधित करने के लिए अधिक मानव संसाधन विशेषज्ञों की आवश्यकता होती है।

13.6 सार संक्षेप

औद्योगिक क्रांति युग से वर्तमान युग तक देश की असली ताकत मानव मन और शरीर के विकास में निहित है। भारत एक बहुत बड़ा देश है जहां विभिन्न पृष्ठभूमि के लोग रहते हैं। संगठनों में एक छत के नीचे काम करने वाले सभी अलग-अलग लोग होते हैं। समाज में संगठन की भूमिका समाज में संगठन की मांगों को बदल रही है संगठन की मांगों और लोगों की अपेक्षाओं को बदल रही है कि कर्मचारी अपने कार्य और चुनौतियों को पर्यावरण में बदलाव के अनुसार करते हैं। लेकिन 19वीं शताब्दी में औद्योगिक क्रांति शुरू होने के बाद संगठन में श्रम शक्ति के प्रभावी उपयोग के लिए कुछ गंभीर विचार दिए गए और लागू किए गए। औद्योगिक क्रांति युग की शुरुआत से लेकर वर्तमान युग तक विकास के विभिन्न चरण हुए। बड़े व्यावसायिक संगठनों ने अब मानव संसाधनों के महत्व का स्वीकार करने लगे हैं और प्रतिस्पर्धा में बने रहने के लिए उन्हें मानव संसाधनों का प्रबंधन अलग ढंग से करना चाहिए। उत्पादकता बढ़ाने के लिए आधुनिक मशीनें और सूचना प्रौद्योगिकी खरीदी जाती है। प्रबंधन द्वारा श्रमिक प्रबंधन संबंधों पर गंभीरता से ध्यान दिया जा रहा है। कार्यस्थल पर कर्मचारियों की प्रेरणा पर बल दिया जा रहा है। ज्यादातर मैनेजर HRM पर ज्यादा ध्यान देते हैं। वे एचआरएम में नवप्रवर्तन कर रहे हैं क्योंकि वे जानते हैं कि उन्हें अपने निवेश पर आकर्षक रिटर्न मिलता है। शिक्षा में विस्फोट उच्च योग्य व्यक्तियों को ला रहा है। ये लोग पारम्परिक प्राधिकार संबंध को स्वीकार नहीं करते हैं। इसलिए सहभागी प्रकार के प्रबंधन की आवश्यकता है जहां निर्णय लेते समय उनके विचारों का सम्मान किया जाना चाहिए। उन्हें विकास के उतने ही अधिक अवसर दिये जायेंगे। कैरियर नियोजन अब आदेश बन गया है। पहले मानव संसाधनों को बोझ माना जाता था जिससे लागत बढ़ती थी लेकिन अब चीजें बदल गई हैं और अब उन्हें सम्पत्ति माना जाता है। अब मानव संसाधन में निवेश से लागत नहीं बल्कि मुनाफा बढ़ता है। मानव संसाधनों के प्रबंधन के लिए कॉर्पोरेट निकायों द्वारा पूरी तरह से नया दृष्टिकोण अपनाया जा रहा है जो एक स्वस्थ और स्वागत योग्य बदलाव

है।

13.7 पारिभाषिक शब्दावली

1. मानव संसाधन प्रबंधन |मानव संसाधन प्रबंधन में मानव पूंजी या कर्मचारियों का समन्वय, प्रबंधन और आवंटन शामिल है, जो किसी संगठन के लक्ष्यों को आगे बढ़ाता है। एचआरएम कर्मचारियों में निवेश करने, उनकी सुरक्षा सुनिश्चित करने और कर्मचारियों की भर्ती से लेकर मुआवजे और विकास तक के सभी पहलुओं के प्रबंधन पर ध्यान केंद्रित करता है।
2. संगठन –संगठन, संगठन के माध्यम से व्यावसायिक लक्ष्यों को प्राप्त करने की दृष्टि से विभिन्न कार्यों को करने में कर्मियों के लिए आवश्यक कर्तव्यों और जिम्मेदारियों का संरचनात्मक ढांचा है। प्रबंधन पूर्व निर्धारित लक्ष्यों को पूरा करने के लिए विभिन्न व्यावसायिक गतिविधियों को संयोजित करने का प्रयास करता है।

13.8 अभ्यास प्रश्न –लघु एवं विस्तृत

लघु प्रश्न :

1. मानव संसाधन प्रबंधन को परिभाषित करिए।

.....

.....

.....

2. वैज्ञानिक प्रबंधन से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

विस्तृत प्रश्न।

1. मानव संसाधन विकास की विस्तृत व्याख्या कीजिये।

.....

.....

.....

2. मानव संसाधन प्रबंधन से सम्बंधित विभिन्न घटनाओं का वर्णन कीजिये।

.....

.....

.....

13.9 सन्दर्भ ग्रन्थ सूची

सन्दर्भ सूची।

1. अश्वथप्पा, के, 2002, मानव संसाधन कार्मिक प्रबंधन। पाठ और मामले, टाटा मैकग्रा-हिल, नई दिल्ली।
2. बाख, स्टीफन और कीथ सिसन, 2000, कार्मिक प्रबंधन। एक व्यापक सिद्धांत और व्यवहार की मार्गदर्शिका, तीसरा संस्करण, संदर्भ में कार्मिक प्रबंधन.
3. बेनिस, वॉरेन, 1969, संगठन विकास। इसकी प्रकृति उत्पत्ति और प्रॉस्पेक्ट्स, एडिसन वेस्ले पब्लिशिंग हाउस कम्पनी रीडिंग मास।
4. ब्लंट, पी, 1990, 'संगठनात्मक प्रभावशीलता बढ़ाने के लिए रणनीतियाँ' तीसरी दुनिया', लोक प्रशासन और

5. कौर, निकोलस, 2004, क्या यह मायने रखता है? सूचना प्रौद्योगिकी और प्रतिस्पर्धात्मक लाभ का क्षरण, हार्वर्ड बिजनेस स्कूल प्रेस।
6. कोहेन, स्टीफन एल, 1994, 'द फ्यूचर एंड एचआरडी', विलियम आर. ट्रेसी (एड), प्रबंधन और विकास पर हैंडबुक, वॉल्यूम। द्वितीय, अमाकॉम।
7. डेविस, कीथ, 1972, ह्यूमन बिहेवियर एट वर्क, मैक ग्रा हिल, न्यूयॉर्क।
8. डेसेन्जो, डेविड ए. और स्टीफेंस पी. रॉबिंस, 1989, कार्मिकधएचआरएम, तीसरा संस्करण, प्रेंटिस हॉल, नई दिल्ली।
9. डिकेंस, लिंडा, 1994, 'बर्बाद संसाधन? रोजगार में समान अवसर,' कीथ सिसन्स (एड), कार्मिक प्रबंधन। सिद्धांत के लिए एक व्यापक मार्गदर्शिका
10. डंकन, डैनियल एम, 1994, 'संगठनात्मक डिजाइन', विलियम आर. ट्रेसी (एड), प्रबंधन और विकास पर हैंडबुक, खंड 11, : MACOM।
11. फ्लेमहोलिट्ज, एरिक जी, 1971, 'मानव संसाधन मूल्यांकन के लिए एक मॉडल। ए सेवा पुरस्कारों के साथ स्कोचौस्टिक प्रक्रिया', लेखांकन समीक्षा।
12. फ्लेमहोलिट्ज, एरिक जी, 1972, 'टूवर्ड्स ए थ्योरी ऑफ ह्यूमन रिसोर्स वैल्यू इन औपचारिक संगठन', जर्नल ऑफ द अकाउंटिंग रिव्यू, अक्टूबर अंक।
13. फिलप्पो, एडविन बी, 1984, कार्मिक प्रबंधन, चौथा संस्करण, मैक ग्रा-हिल, न्यूयॉर्क।
14. गैरेट, बॉब, 1990, "एक शिक्षण संगठन बनाना। नेतृत्व के लिए एक मार्गदर्शिका, सीखना और विकास"
15. अतिथि, डी.ई., 1987, 'मानव संसाधन प्रबंधन और औद्योगिक संबंध', प्रबंधन अध्ययन जर्नल.
16. www-changezone-co-uk-publications/dynamicspubs-html

इकाई-14 मानव संसाधन विकास में लाइन मैनेजर की भूमिका

इकाई की रूपरेखा

- 14.0 उद्देश्य
- 14.1 परिचय
- 14.2 लाइन प्रबंधक के उत्तरदायित्व
- 14.3 लाइन प्रबंधकों की भूमिका
- 14.4 एक अच्छे लाइन मैनेजर की कुशलताएँ
- 14.5 लाइन प्रबंधकों का महत्व
- 14.6 लाइन प्रबंधकों द्वारा सामना की जाने वाली प्रबंधन चुनौतियाँ
- 14.7 चुनौतियों से निपटने के उपाय
- 14.8 सार संक्षेप
- 14.9 पारिभाषिक शब्दावली
- 14.10 अभ्यास प्रश्न –लघु एवं विस्तृत
- 14.11 सन्दर्भ सूची

14.0 उद्देश्य

प्रस्तुत इकाई का उद्देश्य संगठनात्मक ढांचे में लाइन मैनेजर की भूमिका के विभिन्न आयामों की जानकारी प्रदान करना है : इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त विद्यार्थी लाइन मैनेजर के अर्थ के साथ साथ उसके उत्तरदायित्वों के बारे में जान सकेंगे : इनता ही नहीं विद्यार्थियों को लाइन मैनेजर की बहु आयामी भूमिका तथा उसके महत्व की भी जानकारी प्राप्त होगी : वे लाइन मैनेजर की चुनौतियों एवं उनके समाधान का ज्ञान भी प्राप्त कर सकेंगे : यह इकाई विद्यार्थियों को लाइन मांनेजर की कुशलताओं की जानकारी प्रदान करती है : इसके अध्ययन द्वारा विद्यार्थी भविष्य में एक मैनेजर के रूप में अपनी भूमिका का निर्वाह भली भाँति करने में सक्षम हो सकेंगे।

14.1 परिचय

वर्तमान परिदृश्य में संगठनात्मक वातावरण को प्रतिभा हेतु युद्ध भूमि के रूप में वर्णन किया जा सकता है। अतः संस्थान के सुचारु रूप से संचालन हेतु प्रतिभाशाली कर्मचारियों को संस्थान में बनाया रखना नितांत आवश्यक हो जाता है। संस्थागत संरचना तथा कार्यशैली में यदि कर्मचारियों के हितों को विशेष महत्व नहीं दिया जाएगा तो संस्थान को वांछित प्रगति के मार्ग प्रति अग्रसार करना असंभव सा प्रतीत होने लगता ऐसी स्थिति में कर्मचारियों में स्थायित्व लाने के लिए लाइन मैनेजर की भूमिका अतयंत महत्वपूर्ण हो जाती है लाइन मैनेजर एक संगठन का एक व्यक्ति या कर्मचारी होता है जो सीधे एक या एक से अधिक कर्मचारियों की देखरेख करता है और एक ही या अलग-अलग विभाग में काम करने वाले सभी व्यक्तियों का प्रभारी होता है। लाइन मैनेजर अपने से उच्च रैंकिंग वाले व्यक्ति को रिपोर्ट करता है। लाइन मैनेजर कार्यात्मक रूप से बहुत अधिक कुशल होता है। लाइन मैनेजर कर्मचारियों का प्रबंधन करते हैं और टीम के विकास और प्रदर्शन के लिए जिम्मेदार होते हैं। वे उन लोगों के बीच सम्पर्क बिंदु भी होंगे जिन्हें वे प्रबंधित करते हैं :

एक लाइन मैनेजर एक कर्मचारी होता है जो एक वरिष्ठ प्रबंधक के प्रति जवाबदेह रहते हुए सीधे अन्य कर्मचारियों और प्रक्रियाओं का प्रबंधन करता है। आमतौर पर उपयोग किए जाने वाले संबंधित कार्य शीर्षक पर्यवेक्षक, अनुभाग नेता और टीम लीडर हैं। उन्हें एक विशिष्ट कार्यात्मक क्षेत्र या व्यवसाय क्षेत्र में व्यावसायिक लक्ष्यों को पूरा करने का काम सौंपा गया है। लाइन मैनेजर संगठनात्मक लक्ष्यों और रणनीतियों के सफल कार्यान्वयन को सुनिश्चित करने के लिए कर्मचारियों के प्रबंधन के लिए जिम्मेदार है। एक लाइन मैनेजर व्यावसायिक

लक्ष्यों को पूरा करने के लिए कर्मचारियों की देखरेख और प्रबंधन के लिए जिम्मेदार होता है। वे प्रबंधन और कर्मचारियों के बीच सम्पर्क का मुख्य बिंदु हैं। वे कर्मचारियों को दिन-प्रतिदिन के आधार पर मार्गदर्शन, निर्देश, प्रेरणा और प्रतिक्रिया भी प्रदान करते हैं। रणनीति को लागू करने की जिम्मेदारी लाइन प्रबंधकों पर है जो यह सुनिश्चित करते हैं कि वरिष्ठ नेतृत्व और प्रबंधन द्वारा डिजाइन की गई रणनीतियों को संतोषजनक तरीके से लागू किया जाता है। वे बाधाओं की पहचान करने और विचलन की स्थिति में पाठ्यक्रम सुधार करने के लिए भी सबसे अच्छी जगह पर हैं। लाइन प्रबंधकों के पास कार्यों के प्रभावी संचार, सुनने की रणनीति, शिकायतों से निपटने और प्रतिनिधिमंडल सहित नेतृत्व गुण होने चाहिए। लाइन प्रबंधक अपने संसाधनों के माध्यम से, व्यावसायिक उद्देश्यों और मूल मूल्यों के अनुरूप कर्मचारियों और प्रथाओं से संबंधित संगठन की नीतियों को लागू करने और डिजाइन करने के लिए जिम्मेदार हैं। कर्मचारियों के संबंध में उनके मुख्य कार्यों में शामिल हैं। भर्ती और चयन, ऑनबोर्डिंग, प्रशिक्षण, सलाह, कोचिंग और कर्मचारी विकास, प्रदर्शन प्रबंधन और मूल्यांकन, प्रेरणा, स्वास्थ्य और अच्छाई तथा टीम सशक्तिकरण।

14.2 लाइन प्रबंधक के उत्तरदायित्व

वास्तव में रूप में प्रत्येक व्यक्ति के पास अपने स्वयं के विकास का स्वामित्व लेने की जिम्मेदारी है, लेकिन लाइन मैनेजर लोगों को दिशा प्रदान करने और उनकी क्षमता तक पहुँचने में भी एक महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकते हैं। एक लाइन मैनेजर एक कर्मचारी होता है जो सीधे संगठन के अन्य कर्मचारियों का प्रबंधन करता है और प्रशासनिक प्रबंधन कार्य और इसके कार्यात्मक प्रबंधन के लिए जवाबदेह होता है जो सीधे उत्पादन संयंत्र के उत्पादन में योगदान देता है। यदि हम एक कॉर्पोरेट पदानुक्रम पर विचार करते हैं, तो एक लाइन मैनेजर कमांड की वर्टिकल चेन या किसी विशेष उत्पाद लाइन पर अधिकार रखता है। वे टीम लीड, पर्यवेक्षक या प्रबंधक हो सकते हैं। किसी भी व्यावसायिक संगठन में लगभग सभी के पास एक लाइन मैनेजर होता है और एक लाइन मैनेजर बनना आमतौर पर पहला कदम होता है जब लोग अपने कैरियर में प्रगति करना चाहते हैं। एक लाइन प्रबंधन की स्थिति अक्सर उच्च पदों के लिए एक कदम है और यह पहला तरीका है जिससे कर्मचारी कैरियर की सीढ़ी पर चढ़ना शुरू करते हैं लाइन मैनेजर लगभग हर संगठन और उद्योग में वित्त, अपशिष्ट निपटान और खा। सेवा से लेकर मीडिया सम्पर्क तक अपने उत्तरदायित्वों का निर्वाह करते हैं। एक विशिष्ट व्यवसाय में, लाइन मैनेजर एक कम्पनी में एक राजस्व-सृजन करने वाली टीम का नेतृत्व कर सकता है, और यह वह व्यक्ति है जो फ्रंट-लाइन कार्यों और वरिष्ठ प्रबंधन के लिए मुख्य मध्यस्थ के रूप में कार्य करता है। जब एक लाइन मैनेजर प्रभावी होता है, तो यह कार्यबल और व्यवसाय या संगठन की सफलता में बहुत बड़ा अंतर डालता है। सामान्यतः अयोग्य लाइन प्रबंधन के कारण एक संगठन और टीम को सदैव नुकसान उठाना पड़ता है। एक लाइन मैनेजर वह व्यक्ति होता है जो कर्मचारियों की देखरेख करता है और उच्च-स्तरीय प्रबंधक को प्रगति की रिपोर्ट करता है। वे कर्मचारियों के प्रबंधन और उनके विशिष्ट और महत्वपूर्ण लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए सभी जरूरतों की देखरेख के लिए जिम्मेदार हैं।

लाइन मैनेजर सिस्टम विकसित करने, सूचनाओं को संभालने और रिपोर्टिंग के लिए जिम्मेदार होते हैं। उनसे अपेक्षा की जाती है कि वे लोगों के प्रबंधन के साथ भी संतुलन भी बनाए रखें। इन प्रबंधकों की कुछ अतिरिक्त जिम्मेदारियों में निम्नलिखित कार्य सम्मिलित हैं।

1. रिक्त पदों को भरने के लिए प्रतिभा अर्जन
2. प्रदर्शन पर रिपोर्ट
3. उद्देश्यों का संचार
4. वार्षिक समीक्षा
5. साक्षात्कार, किराया और आय का संचालन करें
6. अनुशासनात्मक क्रियाओं के माध्यम से कर्मचारियों का मार्गदर्शन करें कर्मचारियों के कौशल विकास के लिए विकासात्मक कार्यक्रम आयोजित करना
7. क्रॉस-सहयोग को प्रोत्साहित करता है

8. लीड मीटिंग्स और वन-ऑन-वन्स
9. ज्ञान अंतराल की पहचान और प्रशिक्षण की व्यवस्था
10. कोच और संरक्षक फीडबैक प्रदान करना
11. समयबद्ध तरीके से प्रयासों को पहचानना और पुरस्कृत करना
12. मेट्रिक्स को मापना और प्रगति का विश्लेषण करना
13. भर्ती करना, शामिल करना और नए कर्मचारियों को व्यवस्थित करना
14. प्रक्रियाओं को बनाए रखना और उनका मूल्यांकन करना व्यक्तिगत और टीम के प्रदर्शन का मूल्यांकन
15. वरिष्ठ नेताओं से परिवर्तनों का संचार करें
16. कॉर्पोरेट जगत के बढ़ते परिवर्तनों और प्रगति के साथ जिम्मेदारियां भिन्न हो सकती हैं। उन्हें बदलती गतिशीलता के अनुकूल होना चाहिए और प्रगति के साथ-साथ कार्यबल को प्रभावित करना चाहिए।
17. मिशन, दृष्टि और मूल्यों का संचार करना

इन जिम्मेदारियों के अंतर्गत मुख्य रूप से एक लैपटॉप पर बैठना, स्प्रेडशीट्स, रिपोर्ट्स, प्रदर्शन की समीक्षा और मिनटों का विश्लेषण करना सम्मिलित होता है : लाइन मैनेजर का अंतिम उद्देश्य बिना एक ऐसी व्यवस्था बनाना जिससे बिना किसी बाधा या व्याकुलता के आसानी से व्यावसायिक उद्देश्यों को पूरा कर सके। उनके विशेषज्ञ क्षेत्र की परवाह किए बिना, चाहे वह वित्त, बिक्री, विपणन, या व्यवसाय विकास हो, सही सिस्टम प्राप्त करना हमेशा एक लाइन मैनेजर की जिम्मेदारी होती है। अच्छे प्रबंधक सही लोगों को काम पर रखते हैं, उनके विकास का पोषण करते हैं और उनके आसपास के वातावरण का निर्माण करते हैं ताकि वे अपनी भूमिका में बने रहने और योगदान देना जारी रखने के लिए स्वेच्छा से आगे आएं : आखिरकार, एक अच्छे लाइन मैनेजर के पास पेशेवर और व्यक्तिगत रूप से टीम के साथ काम करने के लिए आवश्यक कौशल होते हैं। वे एक प्रभावी आयोजक, निर्णय निर्माता और नेता की भूमिका भी अदा करते हैं जो प्रशंसा के लायक होने पर प्रशंसा करते हैं और जो असफलताओं की जिम्मेदारी लेने से डरते नहीं हैं। लाइन मैनेजर सभी उद्योगों और सभी स्तरों पर मौजूद हैं।

14.3 लाइन प्रबंधकों की भूमिका

लाइन मैनेजर कर्मचारियों का प्रबंधन करते हैं और टीम के विकास और प्रदर्शन के लिए जिम्मेदार होते हैं। वे अपनी टीम के दिन-प्रतिदिन के कार्यों की देखरेख करने जैसी अतिरिक्त जिम्मेदारियाँ निभाते हैं लेकिन अक्सर उसी तरह के कार्यों और परियोजनाओं पर काम करते हैं जिन्हें वे प्रबंधित करते हैं। व्यवसाय संचालन को सुचारु रूप से चलाने के लिए एक लाइन मैनेजर की भूमिका बहुत महत्वपूर्ण होती है। वे कनिष्ठ कर्मचारियों को मार्गदर्शन और समर्थन देते हैं और उच्च भूमिकाओं वाले कर्मचारियों को एक कड़ी प्रदान करते हैं। व्यवसाय या उद्योग के आधार पर, लाइन प्रबंधकों को टीम लीडर या पर्यवेक्षक भी कहा जा सकता है व्यवसाय की प्रकृति और व्यवसाय संरचना के आधार पर, व्यवसाय में एक लाइन मैनेजर कई अलग-अलग भूमिकाओं और जिम्मेदारियों को शामिल कर सकता है। लाइन प्रबंधकों के कुछ उदाहरणों में शामिल हैं।

1. एसेट प्रबंधक
2. ब्रांड प्रबंधक
3. संचार प्रबंधक
4. कार्यालय प्रबंधक
5. संचालन प्रबंधक
6. नेटवर्क प्रबंधक
7. प्रतिभा प्रबंधक
8. सिस्टम प्रबंधक

9. मानव संसाधन प्रबंधक
10. बिक्री प्रबंधकों
11. आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधक

लाइन मैनेजर की भूमिका में दिन-प्रतिदिन के कार्यबल के संचालन की देखरेख या कर्मचारियों की सलाह शामिल हो सकती है, आधुनिक व्यवसाय में यह एक एक व्यापक भूमिका है। एक लाभदायक व्यवसाय चलाने के लिए लाइन मैनेजर का कार्य अत्यंत आवश्यक होता है और इसके सुचारु रूप से चलने में उनकी भूमिका भी महत्वपूर्ण होती है। व्यवसाय की प्रकृति चाहे जो भी हो, सभी लाइन प्रबंधक संस्थान में एक स्वस्थ कार्य संस्कृति के निर्माता कहे जा सकते हैं। अंततः कर्मचारियों को प्रेरणा देना और उनका मनोबल बढ़ाना लाइन मैनेजर की जिम्मेदारी होती है लेकिन कभी कभी कई लाइन मैनेजर इस संस्कृति को विकसित करने में अपनी महत्वपूर्ण भूमिका को महसूस करने में विफल रहते हैं। टीम में वरिष्ठ व्यक्ति को सम्मान देते हुए तथा सहकर्मियों को प्रेरणा देने के साथ साथ मिलकर काम करने के लिए विशेष क्षमता का होना आवश्यक होता है। ग्रेट प्लेस टू वर्क के शोध के अनुसार, 70% कर्मचारी भविष्य में वैकल्पिक काम की तलाश करना चाहते हैं। इन विचारों का मुख्य कारण खराब लाइन प्रबंधन और खराब संबंधों का शिकार होना है। इस प्रकार, एक अच्छा लाइन मैनेजर होना आवश्यक है।

एक योग्य लाइन मैनेजर मानव संसाधन को ठीक से संभाल कर संगठनात्मक कार्यों में निरंतरता बनाता है। एक खुश, सफल टीम में महान लाइन प्रबंधन आसानी से देखा जा सकता है, खराब लाइन प्रबंधन के परिणामस्वरूप असफल, असफल लोगों की तुलना में लाइन प्रबंधक अपनी टीम की विफलताओं और सफलताओं दोनों के लिए जवाबदेह और जिम्मेदार होते हैं। यह वास्तव में महत्वपूर्ण है कि वे किसी भी विफलता के लिए जिम्मेदारी लें और दोषारोपण से बचे

14.4 एक अच्छे लाइन मैनेजर की कुशलताएँ

एक सफल प्रबंधक बनने के लिए, आपको विशिष्ट कौशल की आवश्यकता होगी और अपने सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन के लिए कर्मचारियों की आवश्यकताओं को समझना होगा। यहां एक सूची दी गई है कि प्रतिदिन एक बेहतरीन लाइन मैनेजर बनने के लिए क्या करना पड़ता है।

1. **सबके प्रयास को महत्व देना :** उच्च स्तर पर काम करते रहने के लिए कर्मचारियों को सही स्वभाव और दृष्टिकोण की आवश्यकता होती है। काम करने की इच्छा के बिना उत्पादकता और प्रदर्शन में महत्वपूर्ण गिरावट आ जाती है : कर्मचारियों को उत्साह और समर्पण के साथ अपनी जिम्मेदारियों को पूरा करने की इच्छा पूरी करनी चाहिए। और यह तभी संभव है जब आप उनके समग्र प्रयासों को महत्व दें। संगठन की प्रगति में मदद करने वाले किसी भी प्रयास को याद रखा जाना चाहिए, पहचाना जाना चाहिए, सराहना की जानी चाहिए और दक्षता बनाए रखने पर पुरस्कृत किया जाना चाहिए। लाइन मैनेजर को अपनी भूमिका को एक सतत और प्रगतिशील प्रक्रिया के रूप में लेना चाहिए जो समय के साथ बदलती और विकसित होती रहेगी। लाइन मैनेजर को अपने कार्य के अंतर्गत केवल विधि को मॉडरेट करने और हमेशा-बदलने वाली गतिशीलता के अनुकूल होने की आवश्यकता होती है।
2. **माइक्रोमैनेजिंग से परहेज :** कर्मचारियों को अपने काम को कुशलता से करने के लिए अपने काम की प्रगति पर नजर रखनी चाहिए। इसलिए, उनके काम की प्रगति की जांच करना महत्वपूर्ण है। और इसका अर्थ यह नहीं है कि उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए माइक्रोमैनेजिंग का सहारा लिया जाए : इसके विपरीत, यह कर्मचारी उत्पादकता के सबसे बड़े शत्रुओं में से एक है और स्पष्ट रूप से सोचने की उनकी क्षमता में बाधा डालता है। माइक्रोमैनेजिंग का अभ्यास कर्मचारी के मानसिक स्वास्थ्य के लिए हानिकारक है और स्वायत्तता को कम करता है। बदले में, यह एक कर्मचारी के समग्र मनोबल और उनकी भूमिकाओं को पूरा करने की उनकी क्षमता को प्रभावित करता है। लाइन मैनेजर को इसके स्थान पर उनमें जिम्मेदारी की भावना पैदा करने के लिए उन्हें उनके काम की आजादी देना चाहिए : इसके अतिरिक्त उसे इस बात पर ध्यान देना चाहिए कि सभी कर्मचारी स्वेच्छा से अपने उत्तरदायित्व का निर्वाह करें जिससे संस्थागत स्तर पर काम करना आसान हो जाए।

3. **संचार करना** : संचार एक ऐसी प्रक्रिया है जिसको विशेष महत्व दिए बिना संसथान अपने उद्देश्यों की प्राप्ति नहीं कर सकता है एक मजबूत संचार चैनल के बिना प्रभावी ढंग से सहयोग करना और उन्नति को प्राप्त करना कठिन और असंभव होता है : एक प्रभावी प्रबंधक टीम के सदस्यों के साथ कुशलता से संचार करता है और किसी भी संगठनात्मक विकास के संबंध में सभी सूचनाओं को प्रदान करता है। इसलिए, कार्य मूल्यांकन की बात आने पर उन्हें पारदर्शिता दिखानी चाहिए। इसके अलावा, वे संचार प्रक्रिया को बहुत आसान बना देते हैं जिससे टीम का प्रत्येक सदस्य एक-दूसरे की जिम्मेदारियों को समझ सके।
4. **ईमानदार और नैतिकता** : नैतिक व्यवहार और ईमानदारी द्वारा लाइन मैनेजर अपने अधीनस्थ कर्मचारियों का विश्वास जीत सकता है। इसके अलावा, एक प्रबंधक की नौकरी की भूमिका विभिन्न विचारों और राय वाले लोगों के विविध समूह के साथ संवाद करने की मांग करती है। एक टीम में संतुलन बनाए रखना एक दूसरे का सम्मान करने और समझने के लिए नितांत आवश्यक है। यह संघर्ष की किसी भी संभावना को कम किया जाए और कर्मचारियों के मनोबल को ऊंचा रखते हुए उनके साथ निष्पक्ष रहा जाए
5. **सहायक प्रवृत्ति** : किसी भी अच्छे प्रबंधक की एक बड़ी विशेषता आवश्यकता के समय अपने कर्मचारियों का समर्थन करने की उनकी क्षमता है। संस्थागत कार्य के दौरान हमेशा ऐसी चुनौतियाँ और बाधाएँ आती रहती हैं जिन्हें सही सलाह की आवश्यकता होती है : एक अच्छा लाइन मैनेजर टीम के सदस्यों की कठिनाइयों का तुरंत पता लगा लेता है और मुद्दों को तुरंत दूर करता है : सही समय पर मदद करना और सहायता प्रदान करना हमेशा महत्वपूर्ण होता है ताकि कोई भी कर्मचारी उपेक्षित महसूस न करे। इसके अलावा, समस्याग्रस्त स्थिति के दौरान सहायता और सहायता का आश्वासन कर्मचारियों के बीच विश्वास और विश्वास बनाने में मदद करता है। इस प्रकार, उन्हें निडरता से नवाचार करने, विचारों के साथ प्रयोग करने और मनोवैज्ञानिक रूप से सुरक्षित कार्य वातावरण बनाने की अनुमति देता है।
6. **मेहनत और सफलता की प्रशंसा** : जब एक लाइन मैनेजर किसी व्यक्ति की सफलता और प्रदर्शन को पहचानता तथा उसकी प्रशंसा करता है, तो यह कर्मचारी के मनोबल को और बढ़ाता है यह प्रशंसा चाहे सार्वजनिक हो या निजी, एक अच्छा लाइन मैनेजर यह सुनिश्चित करता है कि समर्पण और कड़ी मेहनत पर सभी का ध्यान जाए। वह कर्मचारियों के भविष्य और प्रगति के लिए योजना भी बनता है एक योग्य लाइन प्रबंधक चाहता है कि जिन लोगों को वे प्रबंधित करते हैं उनमें सुधार और प्रगति हो। चाहे यह प्रशिक्षण हो या विकास योजनाएँ, यह अनिवार्य है कि कर्मचारियों को सुधार करने और प्रगति की तलाश करने के लिए सशक्त बनाया जाए।
7. **संगठन** : एक लाइन मैनेजर को संगठन की सभी प्रक्रियाओं के जानकारी होना अत्यंत महत्वपूर्ण होता है। लाइन प्रबंधकों के पास संसाधन होते हैं जिन्हें प्रबंधन की आवश्यकता होती है, लोगों को नेतृत्व की आवश्यकता होती है, परिणाम जिन्हें विश्लेषण की आवश्यकता होती है, और इसके अलावा बहुत सारे अन्य कार्य भी होते हैं जिसमें विभिन्न प्रकार की कुशलताओं की आवश्यकता होती है : अतः एक अच्छे लाइन मैनेजर के पास उत्कृष्ट संगठनात्मक लाइन प्रबंधन कौशल होना चाहिए।
8. **प्रबंधकीय कौशल** : एक प्रसिद्ध सिद्धांतकार, हेनरी फेयोल को आधुनिक प्रबंधन का जनक का उपनाम दिया गया था। उनके सिद्धांत ने प्रबंधन के लिए तीन मुख्य कौशल की पहचान की। ये अवधारणात्मक कौशल, मानव कौशल और तकनीकी कौशल थे। प्रबंधकीय कौशल के अंतर्गत लाइन मैनेजर को योग्य निर्णायक होना चाहिए : लाइन मैनेजर की भूमिका का अर्थ अक्सर कठिन निर्णय लेना होता है। अच्छे लाइन प्रबंधक जिम्मेदारी स्वीकार करने और निर्णय लेने में विश्वास रखते हैं। शोध के अनुसार, जैसे-जैसे लोग प्रबंधन की सीढ़ी चढ़ते जाते हैं, उन्हें अधिक से अधिक कठिन निर्णय लेने पड़ते हैं। एक नेता के रूप में अनिर्णायक होना टीम के मनोबल और प्रबंधन में विश्वास के लिए अच्छा नहीं होता है। प्रबंधकीय कौशल संगठन की सभी प्रक्रियाओं के ज्ञान के साथ साथ उनके उचित समन्वयन तथा पर्यवेक्षण की योग्यता को भी सम्मिलित करता है :
9. **संकल्पनात्मक कौशल** : यह व्यवसाय को सम्पूर्ण इकाई के रूप में देखने की प्रबंधक की क्षमता है। वैचारिक होने का अर्थ यह समझना है कि कैसे सभी छोटे दल एक साथ काम करते हैं और एक दूसरे पर निर्भर करते हैं चाहे उनकी व्यक्तिगत भूमिका कोई भी हो। इसका एक अन्य महत्वपूर्ण तत्व प्रबंधक

की सीमाओं के बाहर सोचने की क्षमता है। इसके अतिरिक्त लाइन प्रबंधकों और उनके द्वारा प्रबंधित किए जाने वालों के बीच स्वस्थ संबंध होना महत्वपूर्ण होता है। एक सुलभ और आसानी से जाने वाले लाइन मैनेजर होने का मतलब यह हो सकता है कि कर्मचारी अपना कार्य अच्छी तरह से करते हैं क्योंकि वे ऐसा नहीं करना चाहते हैं, बजाय इसके कि वे ऐसा न करने के परिणामों से डरते हैं। इसका अर्थ यह भी है कि कर्मचारी यह सुनिश्चित करने के लिए सलाह और समर्थन लेंगे कि वे केवल सर्वश्रेष्ठ की उम्मीद करने के बजाय चीजों को सही तरीके से कर रहे हैं।

10. मानव कौशल : मानव कौशल के अंतर्गत समूह और व्यक्तिगत रूप से दूसरों को समझने, प्रेरित करने और काम करने में सक्षम होने की योग्यता शामिल होती है। इसमें दूसरों को टीम में सहयोग करने में सक्षम होना भी शामिल है। इसके अतिरिक्त मानव कौशल में सहकर्मियों को व्यक्तियों के रूप में समझकर व्यवहार करना सम्मिलित होता है जब कोई कर्मचारी वास्तव में मूल्यवान महसूस करता है तो इससे उसकी कार्य कापने की क्षमता पर प्रभावी रूप से असर पड़ता है : एक अच्छा लाइन मैनेजर अपने सहकर्मियों को व्यक्तिगत स्तर पर जानता है। यह जानकारी सिर्फ एक बुनियादी स्तर पर नहीं होती है बल्कि यह व्यक्तिगत जुड़ाव और वास्तविक रुचि से सम्बंधित होती है : कर्मचारियों के प्रति सहानुभूति होना भी परम आवश्यक होता है क्योंकि सहानुभूति के साथ, एक लाइन मैनेजर अपने सहयोगियों के साथ असीम रूप से बेहतर रूप से कार्य कर सकता है। जब एक लाइन मैनेजर में सहानुभूति की कमी होती है, तो कर्मचारी असंतुष्ट और असंतुष्ट हो सकते हैं। तब उन्हें काम में अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने में भी दिलचस्पी नहीं होती है :

11. तकनीकी कौशल : इसमें पेशे में कुछ कार्यों और विशिष्ट कार्यों को करने के लिए कौशल और ज्ञान होना शामिल होता है। प्रथम-पंक्ति प्रबंधकों को अपने अधीनस्थों को प्रशिक्षित करने और उनके कार्यों की निगरानी करने के लिए तकनीकी कौशल की आवश्यकता होती है, उदाहरण के लिए नियमों कानूनों का ज्ञान होना, विभिन्न प्रक्रियाओं में उपयोग की जाने वाली यन्त्र एवं तकनीकी की जानकारी होना, आवश्यक सन्दर्भों की जानकारी होना तथा प्रक्रिया में प्रयोग की जाने वाली तकनीकी से सम्बंधित चुनौतियों तथा भविष्य में संभावित परिवर्तन की जानकारी होना शामिल होता है।

14.5 लाइन प्रबंधकों का महत्व

लाइन मैनेजर की भूमिका सभी संगठनों में बहुत महत्व रखती है। यह वह व्यक्ति होता है जो विभिन्न रणनीतियों के साथ संगठन के लक्ष्यों को संरेखित करता है। उसके द्वारा विशिष्ट विभागीय और साथ ही कार्यात्मक लक्ष्यों की रणनीति बनाई जाती है। वह संगठन के लिए उचित संसाधन जमा करने और आवंटित करने के लिए जिम्मेदार है। वह कर्मचारियों के प्रदर्शन मेट्रिक्स तैयार करने के लिए जिम्मेदार है, जो संगठनों के उत्पादकता स्तर और विकास का आकलन करने के लिए एक अनिवार्य प्रक्रिया है। वह सभी कार्यात्मक विभागीय कार्यकलापों पर नजर रखने के लिए हमेशा कर्मचारियों और विभिन्न अन्य लाइन प्रबंधकों के सम्पर्क में रहता है। जब टीम वर्क और टीम प्रबंधन कौशल कार्यक्रम प्रदान करने की बात आती है तो वह एक संगठन में बहुत बड़ी भूमिका निभाता है।

वह लोगों के साथ सहयोग करने में कुशल होता है। जैसा कि वह अन्य सभी टीमों के साथ एक साथ काम करता है और निर्णय लेने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है, उसे एक संगठन में मौजूद सभी विभागों के सभी कार्यों के बारे में गहराई से जानकारी होती है। इसलिए उसे हमेशा पदोन्नति मिलने की अधिक संभावना होती है और संकट के समय में वह संगठन के लिए वरदान होता है। वे यह सुनिश्चित करते हैं कि समय पर निर्णय लिए जाएं और कोई भी महत्वपूर्ण निर्णय लेते समय ग्राहकों को उचित महत्व दिया जाए। वे आवश्यकता पड़ने पर कार्रवाई को लागू करके संगठन को ग्राहकों की संतुष्टि प्राप्त करने में मदद करते हैं। अन्य प्रबंधक कर्मचारी प्रबंधक, कार्मिक प्रबंधक, अंतरिम प्रबंधक आदि हैं। लाइन मैनेजर वह प्रबंधक होता है जिसे टीम या व्यक्ति सीधे रिपोर्ट करते हैं और संगठन में उनकी उच्च जिम्मेदारी होती है। परियोजना प्रबंधक जैसे प्रबंधक अन्य कर्मचारियों को काम निर्देशित करने के लिए जिम्मेदार होते हैं, लेकिन वे किसी भी प्रशासनिक प्रबंधन के लिए जिम्मेदार नहीं होते हैं। वे कर्मचारियों के अनुशासन, वेतन समायोजन, पदोन्नति धिक्कावनाति में शामिल नहीं हैं, हालांकि उनकी प्रतिक्रिया को बहुत महत्वपूर्ण माना जाता है। वह एक विभाग की सभी प्रक्रियाओं से अवगत होते हैं। वह किसी विभाग की आवश्यकताओं से भली-भांति परिचित होता है और उसी के अनुसार कार्य करता है। एक एचआर

मैनेजर एक लाइन मैनेजर भी होता है। वह मानव संसाधन विभाग में कर्मचारियों से संबंधित सभी मुद्दों को देखता है। वह एक संगठन में मैन पावर की आवश्यकताओं का पालन करने के लिए जिम्मेदार है। वह लोगों की भर्ती करता है और उन्हें प्रशिक्षित करने और उनका मार्गदर्शन करने में मदद करता है। यह वह नहीं है जो सब कुछ पूरी तरह से करता है, जैसा कि नाम 'प्रबंधक' से पता चलता है, वह एक कर्मचारी के हर मुद्दे को शिथिल बनाता है और विभिन्न अन्य पेशेवरों के माध्यम से प्रक्रिया को सुगम बनाता है क्योंकि कर्मचारी किसी भी संगठन की रीढ़ होते हैं, और उन्हें ये इस तरह से प्रबंधित करना जिससे उनका मनोबल ऊंचा और बरकरार रहे : इसके अलावा, उनकी उत्पादकता और जुड़ाव का स्तर लंबे समय में संगठन की सफलता का निर्धारण करता है। लाइन मैनेजर कर्मचारियों के काम करने के उत्साह और उत्साह को बनाए रखने के लिए अपने समग्र प्रयासों और अनुभव से इसे संभव बनाते हैं। ताकि कम्पनी दीर्घकालिक लक्ष्यों और उद्देश्यों को प्राप्त कर सके। लाइन मैनेजर के लिए यह जानना आवश्यक है कि अपनी टीम के सदस्यों को बेहतर करने और पेशेवर सफलता हासिल करने के लिए प्रेरित करना है। कारोबारी माहौल में प्रबंधकों को जिन विभिन्न मुद्दों का सामना करना पड़ता है, उन्हें समझकर आप यह तय कर सकते हैं कि प्रबंधन में कैरियर आपके लिए उपयुक्त हो सकता है या नहीं।

14.6 लाइन प्रबंधकों द्वारा सामना की जाने वाली प्रबंधन चुनौतियाँ

1. **प्रदर्शन के स्तर में कमी** : अत्यधिक प्रतिस्पर्धी कारोबारी माहौल में, कम्पनियां उम्मीद करती हैं कि उनके कर्मचारी अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करेंगे और अपने उत्पादकता लक्ष्यों को पूरा करेंगे। जबकि कर्मचारियों के लिए ऐसे समय से गुजरना आम है जहां वे कम उत्पादक और प्रेरित होते हैं, उन्हें फिर से प्रेरित महसूस करने में मदद करने के तरीके हैं। यदि अनसुलझा छोड़ दिया जाए, तो उत्पादकता में कमी टीम के अन्य सदस्यों के प्रदर्शन और समग्र परियोजना लक्ष्यों को प्रभावित कर सकती है। लाइन मैनेजर कर्मचारी के प्रदर्शन की नियमित रूप से निगरानी करके घटी हुई उत्पादकता से संबंधित प्रबंधन समस्याओं से निपट सकते हैं। अतः आवश्यक है लाइन मैनेजर स्पष्ट कार्य लक्ष्य निर्धारित करें, कार्य प्रक्रियाओं को लागू करें, टीम के प्रत्येक सदस्य को विशिष्ट कार्य सौंपें और अपेक्षित प्रदर्शन से कम होने पर रचनात्मक प्रतिक्रिया प्रदान करें। इसके लिए लाइन मैनेजर वर्कप्लो का विश्लेषण कर सकते हैं, समस्या की जड़ तक पहुँच सकते हैं और आवश्यक समायोजन कर सकते हैं। यदि प्रदर्शन में सुधार नहीं होता है तो आपको कार्य अनुशासन लागू करने या टीम का पुनर्गठन करने की आवश्यकता हो सकती है। शुरुआत में ही समस्याओं का समाधान करके आप बाद में और अधिक समस्याओं से बच सकते हैं।
2. **कुशल कर्मचारियों को काम पर रखना** : व्यवसाय की लंबी अवधि की सफलता के लिए सही भर्ती निर्णय लेना महत्वपूर्ण है। सही कौशल और अनुभव के अलावा, प्रबंधक ऐसे लोगों की तलाश करते हैं जो कम्पनी की संस्कृति में समायोजित हो सकें। टीम नए कर्मचारियों से लाभान्वित हो सकती है जो जल्दी से व्यवस्थित हो सकते हैं और उन्हें व्यापक मार्गदर्शन की आवश्यकता नहीं है। भर्ती का गलत निर्णय आपकी टीम के मनोबल पर नकारात्मक प्रभाव डाल सकता है। यदि कुछ कर्मचारी लगातार अपने सौंपे गए कार्यों को पूरा करने में विफल रहते हैं, तो यह टीम के समग्र प्रदर्शन को प्रभावित कर सकता है और इसके परिणामस्वरूप टीम के भीतर घर्षण हो सकता है। विस्तृत कार्य विवरण और कौशल आवश्यकताओं के साथ नौकरी का विज्ञापन लिखने से योग्य उम्मीदवारों का ध्यान आकर्षित करने में मदद मिल सकती है। सही साक्षात्कार प्रश्न पूछकर और नमूना कार्य परीक्षण पूरा करके शॉर्टलिस्ट किए गए आवेदकों की उपयुक्तता का आकलन कर सकते हैं। इस सन्दर्भ में भर्ती एजेंसियों से पेशेवर मदद लेना भी एक अच्छा विचार हो सकता है।
3. **खराब संचार** : एक और चुनौती जिसका प्रबंधकों को सामना करना पड़ता है जब टीमों की देखरेख प्रभावी संचार सुनिश्चित नहीं करती है। क्योंकि टीम के प्रत्येक सदस्य का व्यक्तित्व अलग होता है, इसलिए समय-समय पर गलत संचार की संभावना रहती है। संचार समस्याएँ कार्य संबंधों और उत्पादकता को घटा सकती हैं और प्रभावित कर सकती हैं। लाइन मैनेजर अपने मौखिक, लिखित और सुनने के कौशल पर काम कर सकते हैं और कर्मचारियों के लिए अपने मुद्दों को लेकर आपसे सम्पर्क करना आसान बना सकते हैं। यदि वे कर्मचारियों के साथ लगातार बैठकें करते हैं, स्पष्ट कार्य मानक निर्धारित करते हैं और परियोजना लक्ष्यों को दोहराते हैं तो यह मदद कर सकता है। वे समय पर और प्रभावी टीम संचार के लिए मैसेजिंग प्लेटफॉर्म भी लागू कर सकते हैं।

4. **खराब टीम वर्क** : एक टीम में सामंजस्य की कमी कई प्रबंधकीय मुद्दों का कारण बन सकती है। टीम में खराब संचार हो सकता है या एक साथ काम करने में परेशानी का सामना करना पड़ सकता है। टीम के कुछ सदस्य अपने विशिष्ट कार्यों को पूरा करने पर अधिक ध्यान केंद्रित कर सकते हैं और बाकी टीम के साथ सहयोग करने पर कम। यह किसी परियोजना की प्रगति पर हानिकारक प्रभाव डाल सकता है और यहां तक कि कम्पनी के दीर्घकालिक व्यावसायिक हितों को भी प्रभावित कर सकता है। टीम वर्क को फिर से स्थापित करने के लिए, प्रबंधक किसी परियोजना के उद्देश्य पर फिर से विचार कर सकते हैं। आप समय-समय पर टीम-निर्माण अभ्यास आयोजित कर सकते हैं और उन तरीकों को प्रदर्शित कर सकते हैं जिनमें टीम के सदस्य एक साथ काम कर सकते हैं। इस तरह के आयोजन टीम के सदस्यों को एक-दूसरे को अच्छी तरह से जानने और उनके रिश्तों को बेहतर बनाने में सक्षम बना सकते हैं।
5. **मुश्किल कर्मचारी** : मुश्किल कर्मचारियों से निपटना उन शीर्ष समस्याओं में से एक है जिनका सामना कई प्रबंधकों को करना पड़ता है। प्रत्येक लाइन प्रबंधक एक ऐसी टीम को महत्व देता है जो अच्छी तरह से साथ हो और बिना अनावश्यक समस्या पैदा किए अपना काम करे। हालांकि, टीम के ऐसे सदस्य हो सकते हैं जो सामाजिक और पेशेवर रूप से दूसरों के साथ नहीं मिल सकते। वे काम करने के लिए अप्रिय हो सकते हैं और एक नकारात्मक, संघर्ष-ग्रस्त कार्यालय वातावरण बना सकते हैं। जब तक प्रबंधक उनके व्यवहार को रोकने के लिए हस्तक्षेप नहीं करता, यह टीम के मनोबल और उत्पादकता को नुकसान पहुंचा सकता है। यह दैनिक तनाव को सहन करने के बजाय शीर्ष प्रदर्शन करने वालों को कम्पनी छोड़ने का कारण भी बन सकता है। इससे पहले कि यह और अधिक चिंताएँ पैदा करे, संघर्ष को रोकना महत्वपूर्ण है। स्थिति को समझने के लिए आप विरोधी दलों और टीम के अन्य सदस्यों के साथ इसके बारे में खुलकर चर्चा कर सकते हैं। यदि संभव हो तो व्यक्तिगत या कार्य संबंधी विवादों को मध्यस्थता के माध्यम से सुलझाने का प्रयास करें। आप कर्मचारियों को कम्पनी की सहनशीलता के बारे में याद दिला सकते हैं।

14.7 चुनौतियों से निपटने के उपाय

अपनी दैनिक दिन्वार्य में लाइन मैनेजर को संस्थागत विविधता के कारण अनेकों चुनौतियों का सामना करना पड़ता है : जिनका समाधान वह निम्न प्रकार से आकर सकता है :

1. प्रभावी ढंग से संचार करना
2. अपनी टीम को प्रेरित करना
3. टीम वर्क को बढ़ावा देना
4. टीम के सदस्यों के बीच संघर्षों को संभालना
5. एक कर्मचारी को बर्खास्त करना
6. अपने समय का प्रबंधन
7. आपकी कम्पनी के लिए सही फिट को किराए पर लेना
8. कम्पनी के मिशन को बढ़ावा देना
9. एक स्वस्थ कम्पनी संस्कृति को बढ़ावा देना
10. ब्रेन ड्रेन को रोकना
11. कर्मचारियों को सलाह देना
12. सूक्ष्म प्रबंधन से बचना
13. अनिश्चितता से निपटना

1. **प्रभावी ढंग से संचार करना** : यह अत्यंत चुनौतीपूर्ण कार्य होता है। एक हैरिस पोल सर्वेक्षण में पाया गया कि 69: प्रबंधक कर्मचारियों के साथ संवाद करने से पहले (या जब) असहज हो जाते हैं। चूंकि

प्रबंधक और कर्मचारी कर्तव्यों के बीच अक्सर एक विभाजन होता है, इसलिए मौजूदा शक्ति गतिशील के संदर्भ में प्रबंधकों को उनके कर्मचारियों से विभाजित करने वाली एक रेखा प्रतीत हो सकती है। इससे कर्मचारियों को असहज महसूस हो सकता है जब प्रबंधकों या प्रबंधकों को समस्याएं पेश करते समय अनिश्चितता होती है कि अपने कर्मचारियों को रचनात्मक प्रतिक्रिया प्रदान करना जटिल हो जाता है : अतः प्रबंधक को अपने कर्मचारियों से संवाद करना चाहिए कि वे किसी भी मामले में आपसे सम्पर्क करने के लिए स्वागत करते हैं जो उनकी चिंता का विषय है। आपको एक कर्मचारी की बातचीत को दूसरों के साथ साझा न करके भी कर्मचारियों के साथ विश्वास कायम करना चाहिए। यह जानने में भी मदद मिलती है कि आपके कर्मचारी कैसे संवाद करते हैं। आपको यह सुनिश्चित करने के लिए कर्मचारियों के साथ संक्षिप्त, आकस्मिक बातचीत करनी चाहिए कि चर्चा प्रदर्शन जैसे संभावित डराने वाले मामलों से अधिक के आसपास हो।

2. **अपनी टीम को प्रेरित करना :** प्रत्येक कर्मचारी के लिए अपने संस्थागत कार्य का प्रत्येक दिन रोमांचकारी नहीं होता है : प्रबंधक एवं कर्मचारियों दोनों के लिए, कार्य नीरस हो सकते हैं, और बैठकें बेमानी लग सकती हैं यदि सही तरीके से न की जाए। नतीजा यह है कि टीम के सदस्य कुछ प्रक्रियाओं की आवश्यकता पर सवाल उठा सकते हैं। अतः लाइन मैनेजर के लिए आवश्यक है की अपने लक्ष्यों का पुनर्मूल्यांकन करें कि वह आप उन्हें कैसे पेश कर रहे हैं, यह कर्मचारियों को बॉक्स के बाहर सोचने के लिए प्रोत्साहित करता है। प्रत्येक कर्मचारी के व्यक्तिगत लक्ष्यों को जानें और उन्हें कम्पनी के संसाधनों से जोड़ें जो मदद कर सकते हैं। उदाहरण के लिए, यदि कोई शेरधारक एक दिन खजांची बनना चाहता है, तो उसे अपनी पाली में धीमी अवधि के दौरान समय-समय पर खजांची के साथ काम करने की अनुमति दें। उनके काम में मूल्य देखने में उनकी सहायता करें और कम्पनी के समग्र लक्ष्यों में यह कैसे योगदान देता है।
3. **टीम वर्क को बढ़ावा देना :** संगठन की उन्नति एवं विकास के लिए विभिन्न कार्यों के अंतर्गत कर्मचारियों के बीच उत्पादक सहयोग की आवश्यकता होता है। यद्यपि टीम के सदस्यों की कार्यशैली भिन्न हो सकती है। भले ही ये शैलियाँ नाटकीय रूप से भिन्न हों, प्रबंधक कार्य वातावरण बनाने के लिए जिम्मेदार बने रहते हैं जो इन दृष्टिकोणों को मिलाते हैं और सदस्यों को उनकी परियोजनाओं को पूरा करने में मदद करते हैं। इस समस्या से बचने के लिए कर्मचारियों की कार्यशैली को समझना अति आवश्यक होता है यहाँ यह भी समझना ज़रूरी हो जाता है कि वे व्यक्तिगत रूप से सबसे अधिक उत्पादक कैसे हो सकते हैं, परियोजनाओं को पूरा करने के लिए टीम-उन्मुख योजना में प्रत्येक व्यक्ति के दृष्टिकोण को शामिल करने में आपकी सहायता कर सकते हैं। एक टीम के रूप में काम करने के महत्व को संप्रेषित करने से कर्मचारियों को सहयोग की आवश्यकता को समझने में मदद मिल सकती है और उन्हें आपके प्रयासों में स्वेच्छा से भाग लेने के लिए प्रेरित किया जा सकता है।
4. **टीम के सदस्यों के बीच संघर्ष को संभालना :** जिस तरह दो घनिष्ट मित्रों के बीच असहमति पैदा हो सकती है, उसी तरह काम के रिश्तों में भी तनाव हो सकता है। यदि इन्हें खराब होने के लिए छोड़ दिया जाए, तो ये असहमति टीमों के बीच सामंजस्य को नष्ट कर सकती हैं और कार्य उत्पादकता में बाधा उत्पन्न कर सकती हैं। सभी परस्पर विरोधी दलों के साथ एक बैठक आयोजित करें और प्रत्येक व्यक्ति को अपनी भावनाओं को सम्मानपूर्वक व्यक्त करने की अनुमति दें, जबकि आप निष्पक्ष रूप से मध्यस्थता करते हैं। प्रत्येक व्यक्ति को याद दिलाएं कि उनके व्यवहार और प्रतिक्रियाओं को एक स्वस्थ कार्य वातावरण को बढ़ावा देना चाहिए। समझाएं कि उनकी असहमति उत्पादकता को कैसे प्रभावित कर सकती है। विवाद को खिलाने वाली किसी भी अंतर्निहित निराशा को पहचानें, और सभी को खुश करने के लिए बातचीत को फिर से शुरू करें।
5. **किसी कर्मचारी को बर्खास्त करने से बचना :** कर्मचारी समाप्ति के लिए बातचीत की आवश्यकता होती है जो अक्सर अवांछनीय होती है। चाहे खराब प्रदर्शन, कदाचार, या छंटनी के लिए बजटीय जरूरतों के कारण, किसी को नौकरी से निकालना कभी भी सुखद अनुभव नहीं होता है। ऐसा करने से पहले किसी कर्मचारी को बर्खास्त करने से बचने की कोशिश करें। इस बात पर चर्चा करने के लिए कर्मचारी के साथ एक-एक बैठक करें कि उनका व्यवहार या कार्य आपके प्रदर्शन मानकों को पूरा नहीं कर रहा

है। यदि परीक्षण अवधि के बाद भी कर्मचारी का कार्य निष्पादन असंतोषजनक है, तो बर्खास्तगी की व्यवस्था की जा सकती है। जब कर्मचारी को निकालते हैं, तो स्पष्ट रूप से एक ईमानदार स्पष्टीकरण प्रदान करें : अगर कर्मचारी को निकाला जा रहा है, तो कोई भी लागू संसाधन साझा करें जो उनके संक्रमण में सहायता कर सकता है।

6. **समय का प्रबंधन** : प्रबंधकीय उत्तर्द्धवो के सफल निर्वाह हेतु समय का प्रबंधन नितांत आवश्यक होता है : किसी मीटिंग में समय का ट्रैक खोना अनुपयुक्त प्रबंधन का द्योतक होता है इसी प्रकार किसी किसी प्रोजेक्ट की समय सीमा ना निर्धारित करना भी अयोग्यत का परिचायक होता है : अतः लाइन मांगेर को अपने शेड्यूल को ट्रैक पर रखने और इन कार्यों के माध्यम से काम करने के लिए संतुलन की आवश्यकता होती है। समय प्रबंधन हेतु कार्यों और घटनाओं का कैलेंडर रखने से कार्य आसान हो जाता है। दैनिक और साप्ताहिक लक्ष्य और विवरण निर्धारित करना प्रभावी प्रबंधन का अभिन्न अंग होता है :

14.8 सार संक्षेप

अंततः ये कहा जा सकता है की प्रतिभा को आकर्षित करना और संलग्न करना एक महत्वपूर्ण जिम्मेदारी है जो लाइन प्रबंधकों पर निर्भर है। बाजार में सर्वश्रेष्ठ प्रतिभा को काम पर रखना और सभी नौकरी पदों को बंद करना उनके प्रमुख फोकस क्षेत्रों में से एक है। वे अपनी-अपनी टीमों में आने वाली प्रतिभाओं के प्रशिक्षण और विकास का काम भी संभालते हैं। प्रमुख जिम्मेदारियों में कार्य अपेक्षाओं को परिभाषित करना, टीम में कर्मचारियों के लिए केपीए और केआरए निर्धारित करना शामिल है। प्रत्येक लक्ष्य की प्रगति पर नजर रखना और मापना लाइन मांगेर का उत्तर्द्धत्व होता है : कर्मचारियों को प्रत्येक लक्ष्य की स्थिति के बारे में बताना, कॉर्पोरेट रणनीतियों को लागू करने में आने वाली बाधाओं को हल करना, रिपोर्टों का विश्लेषण करना और विचलन और लक्ष्यों की प्राप्ति न होने की स्थिति में सुधारात्मक कार्रवाई करना। सभी प्रक्रियाओं के लिए लाइन मांगेर गुणवत्ता नियंत्रण लागू करके लाइन प्रबंधक कार्य टीमों में कर्मचारी सहभागिता को बेहतर बनाने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। कॉर्पोरेट नेता कर्मचारी जुड़ाव के उच्च स्तर को बनाए रखने के लिए प्रबंधकों पर अधिक मांग कर रहे हैं, और मानव संसाधन पेशेवर प्रबंधकों को एक व्यस्त कार्यबल के पोषण में शामिल करने के लिए कई तरह की रणनीतियों पर काम कर रहे हैं। कर्मचारी की व्यस्तता का कार्यकर्ता के प्रदर्शन, मिशन के प्रति समर्पण और किसी संगठन को अपने लक्ष्यों को पूरा करने में मदद करने के अभियान पर सीधा प्रभाव पड़ता है। कहीं भी, कभी भी संचार अत्यंत महत्वपूर्ण है। हालांकि ऐसे उदाहरण हो सकते हैं जहां प्रबंधक को गोपनीयता के कारणों से जानकारी रोकनी पड़ सकती है, एक प्रभावी प्रबंधक हमेशा टीम के सदस्यों को प्रासंगिक जानकारी देगा। समय पर साझा करने से टीम को प्रेरित करने और एक ही पृष्ठ पर रखने में बहुत मदद मिल सकती है। इसके अलावा, विचारों को साझा करने और प्रक्रियाओं पर चर्चा करने से नवाचार होता है और साथ ही कर्मचारियों को संगठन में हिस्सेदारी हासिल करने में मदद मिलती है।

प्रक्रियाओं और अनुरोधों के पीछे के कारणों को समझने में कर्मचारियों की मदद करना ऑर्डर देने की तुलना में कहीं अधिक उत्पादक है। इससे न केवल कर्मचारी को कार्य के प्रति जिम्मेदारी महसूस करने में मदद मिलेगी, बल्कि संकट की स्थिति में उन्हें सक्रिय रहने में भी मदद मिलेगी। टीम को प्रशिक्षित करने के लिए समय, धन और ऊर्जा का निवेश करने से ही संगठन में सकारात्मक माहौल बनता है और यह कर्मचारियों के मनोबल और जुड़ाव के स्तर को बेहतर बनाने में काफी मदद कर सकता है। यह पाया गया है कि जब प्रबंधकों को अपनी टीम के सदस्यों के साथ समय बिताते हुए पाया गया तो उत्पादकता में नाटकीय रूप से वृद्धि हुई। जब कर्मचारी और प्रबंधक अलग होने लगते हैं और काम पर होने वाली मजेदार और छोटी-छोटी अजीब गतिविधियों में शामिल नहीं होते हैं, तो परिवार की भावना खत्म हो जाती है, और कम्पनी का दिल और आत्मा बदल जाती है। ऐसा देखा गया है की 80: कर्मचारी जुड़ाव उनके लाइन मैनेजर के दृष्टिकोण के कारण होता है। 62: कर्मचारी मानते हैं कि उनका प्रबंधक उन्हें प्रेरित और प्रेरित करता है। आकार में कमी और कार्यबल की कमी के इन दिनों में, परिणाम देने के लिए एक नियोजित कर्मचारी का होना नितांत आवश्यक है। एक संलग्न कार्यबल प्रभावी लाइन प्रबंधक पर सकारात्मक प्रभाव डालता है क्योंकि उन्हें एक महत्वपूर्ण भूमिका निभानी होती है।

14.9 पारिभाषिक शब्दावली

1. **लाइन मैनेजर** : लाइन मैनेजर किसी संगठन का वह व्यक्ति या कर्मचारी होता है जो एक या एक से

अधिक कर्मचारियों की सीधे निगरानी करता है और एक ही या अलग-अलग विभाग में काम करने वाले सभी व्यक्तियों का प्रभारी होता है।

2. **फ्रंट लाइन कार्य** : फ्रंटलाइन एक व्यावसायिक गतिविधि होता है जो अपनी कम्पनी में आवश्यक सेवाएं प्रदान करती है।

14.10 अभ्यास प्रश्न –लघु एवं विस्तृत

लघु प्रश्न :

1. किसी व्यावसायिक संस्थान में लाइन मैनेजर की भूमिका पर संक्षिप्त टिप्पणी लिखिए :

.....

.....

.....

2. लाइन मैनेजर की भूमिका निर्वाह में प्रभावी संचार के महत्त्व को बताइए :

.....

.....

.....

विस्तृत प्रश्न :

1. लाइन मैनेजर की कुशलताओं का विस्तार से वर्णन कीजिये :

.....

.....

.....

2. व्यावसायिक उत्तर्दयित्वों के निर्वाह में एक लाइन मैनेजर द्वारा अनुभव की जाने वाली चुनौतियों तथा उनके समाधान पर प्रकाश डालें।

.....

.....

.....

संदर्भ सूची :

1. तुल्गन, बी. विनिंग द टैलेंट वॉर्स हाउ टू मैनेज और हाई-टेक, हाई-स्पीड, नॉलेजबेस्ड, सुपर फ्लुइड इकोनॉमी में प्रतिस्पर्धा करें। न्यूयॉर्क डब्ल्यू डब्ल्यू नॉर्टन एंड कम्पनी, इंक, 2001।
2. हे, एम। प्रतिभा के युद्ध में जीवन रक्षा के लिए रणनीतियाँ। कैरियर डेवलपमेंट इंटरनेशनल, 2002, वॉल्यूम। 7, नंबर 1, 52–55।
3. मैकक्रैकन, एम. और वालेस, एम. एक्सप्लोरिंग स्ट्रैटेजिक मानव संसाधन विकास में परिपक्वता : शब्दाडंबरपूर्ण, आकांक्षा या वास्तविकता? जर्नल ऑफ यूरोपियन इंडस्ट्रियल ट्रेनिंग, 2000, वॉल्यूम। 24, संख्या 8, 425–467।
4. गिब, एस. लाइन मैनेजर इनवॉल्वमेंट इन लर्निंग एंड विकास। छोटी बीयर या बड़ी डील? कर्मचारी संबंध, 2003, वॉल्यूम। 25, संख्या 3, 281–293।
5. बायेंस, डी., वाउटर्स, के. और डेवेटिक, के. फ्यूचर यूरोपीय शिक्षण-उन्मुख संगठनों में मानव संसाधन विकास पेशेवरों के लिए चुनौतियाँ। जर्नल ऑफ यूरोपियन इंडस्ट्रियल ट्रेनिंग, 2001, वॉल्यूम। 25, संख्या 9, 442–453
6. गरवन, टी.एन. सामरिक मानव संसाधन विकास। जर्नल ऑफ यूरोपियन इंडस्ट्रियल ट्रेनिंग, 1991, वॉल्यूम।

15, नंबर 1, 17–30।

7. Siugzdiniene J- मानव संसाधन विकास प्रणाली लोक प्रबंधन सुधार के संदर्भ में। डॉक्टरल डिजर्टेशन। कौनास। कौनास प्रौद्योगिकी विश्वविद्यालय, 2008।
8. डेस्लर, जी. ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट। न्यू जर्सी। प्रेंटिस हॉल, अपर सैडल रिवर, 2000।
9. यिप, एफ., क्वांग, डब्ल्यू., प्रीम, आर.एल. और साइसीओटा, सी.एस. विभिन्न व्यावसायिक स्तर की रणनीतियों के तहत रणनीति बनाने में मानव संसाधन प्रबंधकों और अन्य मध्य प्रबंधकों की भागीदारी का प्रदर्शन प्रभाव। हांगकांग में मामला। मानव संसाधन प्रबंधन का अंतर्राष्ट्रीय जर्नल, 2001, वॉल्यूम। 12, संख्या 8, 1325–1346।
10. मैकनील, च। कार्य टीमों में अनौपचारिक शिक्षा के एक सूत्रधार के रूप में पर्यवेक्षक। कार्यस्थल का जर्नल लर्निंग, 2001, वॉल्यूम। 13, संख्या 6, 246–253।
11. लुओमा, एम. रणनीति और के बीच की कड़ी की जांच मानव संसाधन विकास। कार्मिक समीक्षा, 2000, वॉल्यूम। 29, संख्या 6, 769–790।
12. हॉकी, जे., काकाबडसे ए. और काकाबडसे, एन. डेवलपिंग ए लीडरशिप कैडर फॉर ट्वेंटी फर्स्ट सेंचुरी। ए केस यूके के नए में प्रबंधन विकास का अध्ययन सिविल सेवा। प्रशासनिक की अंतर्राष्ट्रीय समीक्षा विज्ञान, 2005, वॉल्यूम। 71, संख्या 183–98।
13. गरवन, टी.एन., हेराटी, एन. और बार्निकल, बी. ह्यूमन संसाधन विकास साहित्य। वर्तमान मुद्दे, प्राथमिकताएं और दुविधाएं। यूरोपीय औद्योगिक जर्नलप्रशिक्षण, 1999, वॉल्यूम। 23, संख्या 4/5, 169 –179।
14. साम्बक, एस. और स्टीवर्ट, जे. प्रभावित करने वाले कारक यूरोपियन लर्निंग ओरिएंटेड ऑर्गनाइजेशन में लर्निंग। इश्यूज फॉर मैनेजमेंट। जर्नल ऑफ यूरोपियन औद्योगिक प्रशिक्षण। 2000, वॉल्यूम। 24, संख्या 2&3&4, 209–219।
15. हैरिसन, आर. लर्निंग एंड डेवलपमेंट इन द स्मालर संगठन। लंदन सीखना और विकास, सीआईपीडी, 2002।
16. नोनाका, आई. और टेकुची, एच. द नॉलेज-क्रिएटिंग कम्पनी। ऑक्सफोर्ड। ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, 1995।
17. बॉण्ड, एस., मैकक्रैकन, एम. प्रशिक्षण का महत्व मानव संसाधन नीति के संचालन में। जर्नल ऑफ यूरोपियन औद्योगिक प्रशिक्षण, 2005, वॉल्यूम। 29, संख्या 3, 246–260।
18. फ्रांसिस, एच. और कीगन, ए. द चेंजिंग फेस ऑफ एचआरएम। बैलेंस की तलाश में। ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट जर्नल, 2006, वॉल्यूम। 16, संख्या 3, 231–249।
19. कॉन्स्टेंजो, एल.ए. और जूम्पा, वी. टीमों में संगठनात्मक शिक्षा को बढ़ाना। मध्य प्रबंधक है एक भूमिका मिली? टीम प्रदर्शन प्रबंधन, 2008, वॉल्यूम। 14, संख्या 3/4, 146–164।
20. होर्विट्ज, एफ. एम. रणनीतिक प्रशिक्षण का उद्भव और विकास। खेलने की वर्तमान स्थिति। जर्नल ऑफ यूरोपियन इंडस्ट्रियल ट्रेनिंग, 1999, वॉल्यूम। 23, नहीं 4/5।
21. गरवन, टी.एन. हितधारक और सामरिक मानव संसाधन विकास। जर्नल ऑफ यूरोपियन इंडस्ट्रियल ट्रेनिंग, 1995, वॉल्यूम। 19, संख्या 10, 11–16।
22. रेडिंगटन, एम।, विलियमसन, एम। और विथर्स, एम। ट्रांसफॉर्मिंग एचआर। क्रिएटिंग वैल्यू २। पीपल, ऑक्सफोर्ड। बटरवर्थ-हेनेमैनएल्सवियर, 2005।
23. हेराटी, एन. और मॉर्ले, एम.जे. ह्यूमन रिसोर्स डेवलपमेंट इन आयरलैंड। ऑर्गनाइजेशनल लेवल एविडेंस। जर्नल ऑफ यूरोपियन इंडस्ट्रियल ट्रेनिंग, 2000, वॉल्यूम। 24, नंबर 1, 21–33।
24. डी फोंग, जे.ए., लिंडर्स, एफ.जे और थिजसेन जी.एल. एचआरडी प्रथम स्तर के प्रबंधकों के कार्य।

कार्यस्थल का जर्नल लर्निंग, 1999, वॉल्यूम। 11, संख्या 5, 176–183।

25. हॉर्टन, एस. पार्टिसिपेशन एंड इन्वॉल्वमेंट : द डेमोक्रेटाइजेशन ऑफ न्यू पब्लिक मैनेजमेंट? पब्लिक सेक्टर मैनेजमेंट का इंटरनेशनल जर्नल, 2003, वॉल्यूम। 16, संख्या 6, 403–411।
26. एलिंगर, ए.डी., हैमलिन, आर.जी. और बीट्टी, आर.एस. अप्रभावी प्रबंधकीय कोचिंग के व्यवहार संकेतक। एक क्रॉस-नेशनल स्टडी। जर्नल ऑफ यूरोपियन इंडस्ट्रियल ट्रेनिंग, 2008, वॉल्यूम। 32, संख्या 4, 240–257।

इकाई—15 मानव संसाधन प्रबंधन का उद्विकास एवं कार्य

इकाई की रूपरेखा

- 15.0 उद्देश्य
- 15.1 परिचय
- 15.2 मानव संसाधन प्रबंधन का ऐतिहासिक परिप्रेक्ष्य
- 15.3 मानव संसाधन प्रबंधन का विकास : 19वीं शताब्दी से वर्तमान समय तक
- 15.4 आधुनिक मानव संसाधन प्रबंधन का इतिहास
- 15.5 मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य
- 15.6 मानव संसाधन प्रबंधन के सलाहकार कार्य
- 15.7 सार संक्षेप
- 15.8 पारिभाषिक शब्दावली
- 15.9 अभ्यास प्रश्न –लघु एवं विस्तृत
- 15.10 सन्दर्भ सूची

15.0 उद्देश्य

प्रस्तुत इकाई का उद्देश्य विद्यार्थियों को मानव संसाधन प्रबंधन के उद्विकास के विभिन्न चरणों की जानकारी प्रदान करना है जिससे विद्यार्थियों में मानव संसाधन प्रबंधन की विभिन्न अवस्थाओं का ज्ञान प्राप्त हो सके इस इकाई के आयन के उपरांत विद्यार्थी यह जान सकेंगे की पूर्व में मानव संसाधन के प्रति समाज में किस प्रकार का दृष्टिकोण था विद्यार्थियों को यह भी जानने का अवसर भी प्राप्त होगा की प्रारंभिक अवस्था में कर्मचारों के प्रति किस प्रकार का सहयोगी तथा शोषणात्मक प्रवृत्ति पाई जाती थी इस ज्ञान की प्राप्ति के पश्चात् विद्यार्थी वर्तमान जीवन की व्यावहारिक परिस्थितियों के अंतर्गत आने वाली समस्याओं को समझने तथा उसके समाधान में सक्षम हो सकेंगे साथ ही पूर्व में व्याप्त शोषणात्मक गतिविधियों को वर्तमान में होने से रोक सकेंगे।

15.1 परिचय

मानव संसाधन प्रबंधन एक संगठन में मानव संसाधनों के प्रबंधन के लिए अपेक्षाकृत हाल ही में माना जाने वाला शब्द है। यह संगठनात्मक व्यवहार, कार्मिक प्रबंधन, औद्योगिक संबंधों और श्रम कानून का एक मिश्रण बनने के लिए विकसित हुआ है। इनमें से हर एक मामले में, मानव संसाधन प्रभाग की नौकरी और जिम्मेदारियाँ अधिक रणनीतिक बन जाती हैं। परिपक्वता के अधिक ऊंचे स्तर पर, मानव संसाधन विभाग नेतृत्व क्षमता, शीर्ष प्रतिभा, कम्पनी के लक्ष्य, कर्मचारी प्रतिधारण दर और एसोसिएशन की लंबी अवधि की प्रबंधन क्षमता के मूल्य में वृद्धि कर सकता है। प्रत्येक चरण में, मानव संसाधन विभाग द्वारा जोड़े गए क्रेडिट और मूल्य बदलते हैं और इसके लिए आवश्यक माध्यम भी बदल जाएंगे। किसी भी दर पर, किसी एसोसिएशन में एचआर को कर्मचारी जानकारी, वित्त, समय प्रबंधन और संगठन रणनीतियों की स्थापना की देखरेख के लिए उत्तरदायी होना चाहिए। मानव संसाधन विभाग मानव संसाधन रणनीतियों की प्रभावशीलता को संभालता है और इसे संगठन में प्रत्येक निर्णय लेने की प्रक्रिया में शामिल किया जाना चाहिए।

एक व्यावसायिक साझेदार के रूप में मानव संसाधन प्रबंधन का काम 'वर्तमान व्यावसायिक जरूरतों' को इस लक्ष्य के साथ पूरा करना है कि संगठन एक मात्रात्मक दर पर विकसित हो सके। इस स्तर पर, एचआर योग्यता-आधारित भर्ती, वेतन ग्रेड, घटनाओं में अचानक बदलाव, पत्राचार और संगठन योजना की ओर बढ़ता है। एचआर संगठन के पदानुक्रम (कौन क्या करता है और किसे रिपोर्ट करता है) को औपचारिक बनाने में मदद करता है। ऐसा करने पर, यह प्रत्येक कार्य के लिए आवश्यक कौशल को पहचानता है। इसके अलावा, यह उन कार्यक्रमों को चिह्नित करने में मदद करता है जो इन क्षमताओं के निर्माण के लिए आवश्यक हैं, विशेषज्ञता के

स्तर का आकलन करने के लिए भर्ती रणनीतियों और उद्योग मानदंडों और दावेदारों के खिलाफ क्षमताओं को बेंचमार्क करने आदि में मदद करता है। समग्र वेतन (वित्त और लाभ) भी एक केंद्रीय क्षेत्र बन जाता है जहां एचआर कर्मचारियों को भुगतान करने में अग्रणी बनकर प्रतिभाषाली कर्मचारियों को आकर्षित करने और रखने में संगठन की सहायता करता है। विशेषज्ञता डेटाबेस और कम्पनी संरचना का उपयोग करते हुए, मानव संसाधन कार्य वेतन वृद्धि विकसित करता है, तैयारी क्षमता में सुधार करता है और भर्ती कार्य को एसोसिएशन द्वारा आवश्यक क्षमताओं के प्रति अधिक ग्रहणशील बनाता है। जो संगठन अपने एचआर को एक रणनीतिक व्यापार भागीदार के रूप में देखते हैं, वे अपने एचआर कार्य को पूर्ण परिपक्वता देने में विश्वास रखते हैं। ऐसे संगठन साल-दर-साल विकास के बजाय नेतृत्व की भूमिकाएँ पूरा करने पर केंद्रित होते हैं।

15.2 मानव संसाधन प्रबंधन का ऐतिहासिक परिप्रेक्ष्य

‘मानव संसाधन प्रबंधन’ शब्द का प्रयोग अपने आधुनिक अर्थ में, मुख्य रूप से 1980 के दशक से प्रारंभ हुआ है : प्राचीन काल में तथा मध्यकाल में लम्बे समय तक वस्तुओं का उत्पादन मुख्य रूप से कुशल कारीगरों एवं शिल्पकारों द्वारा किया जाता था। वे स्वयं औजारों और यंत्रों के स्वामी थे, वस्तुओं का उत्पादन करते थे और उन्हें बाजार में बेचते थे। ऐसे में उनके मामले में मालिक-नौकर या मालिक-नौकर के रिश्ते का सवाल ही नहीं उठता। वे अपने मामलों को स्वयं और परिवार के सदस्यों की मदद से प्रबंधित करते थे। यद्यपि, कई कुशल कारीगरों द्वारा प्रशिक्षुओं और किराए के मजदूरों की कुछ श्रेणियों को भी नियुक्त किया गया : उस्ताद कारीगरों और प्रशिक्षुओं के बीच बहुत घनिष्ठ संबंध हुआ करता था और वे स्वयं प्रशिक्षुओं और उनके परिवार के सदस्यों के सामने आने वाली समस्याओं का ध्यान रखते थे। उनके रिश्ते में एक तरह का मानवीय दृष्टिकोण शामिल था। प्रशिक्षण की एक लंबी अवधि के बाद, कई प्रशिक्षुओं ने अपने स्वयं के उत्तम स्थापित किए, और कई अन्य आकर्षक शर्तों पर अपने उस्ताद कारीगरों के साथ जुड़े रहे।

मध्यकाल के दौरान, कुशल कारीगरों ने भी मुख्य रूप से अपने संबंधित ट्रेडों के हितों की रक्षा करने की दृष्टि से अपने संघों का गठन किया। इन संघों ने अपने उत्पादों की कीमत, यात्रा करने वालों और भाड़े के मजदूरों की मजदूरी भी निर्धारित की और उनके रोजगार के नियमों और शर्तों को विनियमित किया। मध्ययुगीन काल के प्राचीन और एक प्रमुख भाग में कुछ अन्य विशिष्ट प्रकार के मजदूरों का भी प्रचलन देखा गया। इनमें दास, कृषिदास और बंधुआ मजदूर शामिल थे। एक ऐतिहासिक परिप्रेक्ष्य में मानव संसाधन प्रबंधन की उचित समझ के लिए उनके साथ व्यवहार और प्रबंधन के तरीके का संक्षिप्त विवरण प्रासंगिक होगा, जो निम्नलिखित है।

1. **गुलामों का प्रबंध करना :** दास लगभग सभी प्राचीन सभ्यताओं में गुलाम जन शक्ति का एक महत्वपूर्ण स्रोत थे। उन्हें वस्तुओं की तरह बेचा और खरीदा जा सकता था। उनके मुख्य खरीदार धनी शासक, जमींदार, आदिवासी मुखिया और सम्पन्न व्यापारी थे। गुलामों को खरीदने वालों का अपने गुलामों पर पूरा नियंत्रण होता था। गुलामों के मालिक उनसे कई तरह के कठिन काम लेते थे जैसे भारी बोझ ढोना, जहाज और नाव चलाना, इमारतों और किलों का निर्माण, नहर खोदना, पशु-पालन और मिट्टी की जुताई। उनके प्रयासों के पारिश्रमिक या मुआवजे में मुख्य रूप से भोजन, आश्रय और कपड़े शामिल थे। दासों को लोहे के हाथों से निपटाया जाता था। वे सख्त पर्यवेक्षण के अधीन थे, और उनके स्वामी या पर्यवेक्षकों के आदेशों का पालन न करने पर आम तौर पर शारीरिक यातनाओं के साथ दंडनीय था, और कभी-कभी उनके अंगों के विकृत होने और यहां तक कि गंभीर अपराधों के लिए मौत की सजा भी दी जाती थी।
2. **सफ़ों का प्रबंध करना :** पूर्व और प्रारंभिक मध्यकालीन युग के सामंती समाजों में भूदास प्रथा व्यापक रूप से प्रचलित थी। जमींदारों द्वारा सर्फ मुख्य रूप से कृषि कार्यों और संबद्ध गतिविधियों में लगे हुए थे। जमींदार आमतौर पर उन्हें अपने आवास के लिए जमीन का एक टुकड़ा देते थे और अक्सर, कुछ जमीन अपनी खेती के लिए देते थे। कई मामलों में, उन्हें बहुत कम धनराशि दी जाती थी ताकि वे अपने स्वामी से जुड़े रह सकें। इन सुविधाओं के बदले कृषिदासों और उनके परिवार के सदस्यों को अपने स्वामियों की सेवा करनी पड़ती थी। सफ़ों को सौंपे गए काम में मुख्य रूप से शामिल हैं : मिट्टी की जुताई, पशु-पालन, घरेलू काम और इसी तरह की अन्य गतिविधियाँ। कई जमींदार भी उन्हें मजदूरी के रूप में नकद या वस्तु के रूप में अल्प राशि देते थे। आमतौर पर, सर्फ अपने स्वामी के निवास स्थान, भूमि के टुकड़े और ब्याज के साथ अग्रिम में लौटने के बाद मुक्त हो सकते थे। उन्हें भुगतान पर किसी अन्य जमींदार को भी स्थानांतरित किया जा सकता था।

भूदास प्रथा के तहत जमींदारों और भूदासों के बीच कुछ हद तक व्यक्तिगत संबंध मौजूद थे। कई जमींदारों ने अक्सर उनकी वास्तविक शिकायतों को हल करने की कोशिश की और संकट में पड़े लोगों की कुछ मदद की। सामंतों ने कभी-कभी खाद्यान्न की अतिरिक्त आपूर्ति और उनकी बढ़ी हुई उत्पादकता और अच्छे व्यवहार के लिए कुछ पैसे के रूप में अपने सफ़ों को कुछ आर्थिक प्रलोभन भी दिए। यद्यपि कृषि दासों का प्रबंधन अधिनायकवाद के सिद्धांत पर आधारित था, मानव उपचार का तत्व अक्सर उनके संबंधों में पाया जाता था। सामंती व्यवस्था के उन्मूलन के साथ ही भूदास प्रथा का भी अंत हो गया। यद्यपि अतीत के कुछ अवशेष आज भी पाए जा सकते हैं, विशेषकर ग्रामीण क्षेत्रों में। भारत में बंधुआ मजदूरी प्रणाली की तुलना मध्ययुगीन काल के दौरान यूरोपीय देशों में प्रचलित कृषिदास प्रथा से की जा सकती है।

3. **अनुबंधित श्रमिकों का प्रबंधन :** अनुबंधित श्रम की प्रणाली मुख्य रूप से व्यापारिकता के फलने-फूलने और औद्योगिक क्रांति के आगमन के साथ उभरी। समुद्र और भूमि मार्गों के माध्यम से नई भूमि की खोज से विदेशों में यूरोपीय वस्तुओं की मांग में काफी वृद्धि हुई और साथ ही महाद्वीप में उद्योगों की स्थापना को बढ़ावा मिला। परिणामस्वरूप, व्यापार तेजी से फलता-फूलता गया, और व्यापारियों ने, बढ़ते बाजारों का लाभ उठाते हुए, जितना संभव हो उतना धन जमा करने की कोशिश की। सम्पत्ति को अधिकतम करने की अपनी खोज में, व्यापारी मांग में वस्तुओं के उत्पादन में तेजी लाने के लिए कारीगरों और कुशल कारीगरों को आकर्षक प्रलोभन देंगे। कारीगरों और शिल्पकारों ने प्रतिक्रिया दी और उन्होंने उत्पादों की मांग को पूरा करने के लिए बड़ी संख्या में प्रशिक्षुओं और मजदूरों को नियुक्त करना शुरू कर दिया।
4. **औद्योगिक क्रांति का आगमन और उसके परिणाम :** औद्योगिक क्रांति का आगमन व्यापारियों के लिए वरदान साबित हुआ। औद्योगिक क्रांति के परिणामस्वरूप कारखानों का तेजी से विकास हुआ, बड़े पैमाने पर उत्पादन हुआ, प्रौद्योगिकी में सुधार हुआ और वस्तुओं के उत्पादन में लगने वाले समय में कमी आई। व्यापारी तेजी से कारखानों और अन्य प्रतिष्ठानों के मालिक बन गए। इन विकासों के परिणामस्वरूप देश और विदेश दोनों में श्रम की विभिन्न श्रेणियों के लिए अभूतपूर्व मांग हुई। हालांकि श्रम की मांग का एक बड़ा हिस्सा ग्रामीण क्षेत्रों से औद्योगिक केंद्रों और कस्बों में बड़े पैमाने पर लोगों के प्रवास से पूरा किया गया था, लेकिन विभिन्न श्रेणियों के श्रम की बढ़ती मांग को पूरा करने के लिए आपूर्ति अपर्याप्त साबित हुई। श्रम की सामान्य आपूर्ति की अपर्याप्तता को ध्यान में रखते हुए, नियोक्ताओं ने श्रमिकों को एक आकर्षक राशि आगे बढ़ाने की प्रथा का सहारा लिया और उनके साथ इस आशय का समझौता किया कि वे अपने नियोक्ताओं के साथ एक निर्धारित अवधि के लिए काम करेंगे और सहमत शर्तों पर, और अवधि पूरी होने और सहमत शर्तों का पालन करने के बाद, उन्हें मुक्त कर दिया जाएगा। यूरोपीय नियोक्ताओं ने बड़े पैमाने पर गिरमिटिया मजदूरों को काम पर लगाया। भारत में ब्रिटिश शासन के दौरान, ब्रिटिश नियोक्ताओं ने बड़ी संख्या में गिरमिटिया मजदूरों के साथ समझौते किए और उनमें से कई को दक्षिण अफ्रीका, मॉरीशस और दक्षिण-पूर्व एशियाई देशों जैसे विदेशों में अपने उपनिवेशों में भेज दिया।
5. **अनुबंधित श्रम का प्रबंधन :** अनुबंधित श्रमिकों का प्रबंधन दासों और सफ़ों के प्रबंधन से काफी अलग था। जब तक ये गिरमिटिया मजदूर अपने नियोक्ताओं के पास रहे, तब तक उन्हें पारस्परिक रूप से सहमत नियमों और शर्तों का पालन करना पड़ा, और साथ ही उनके नियोक्ताओं द्वारा एकतरफा रूप से निर्धारित किया गया। अनुबंध को तोड़ना कानून के तहत दंडनीय अपराध था। गिरमिटिया मजदूरों और उनके मुक्त समकक्षों को भी कई समस्याओं का सामना करना पड़ा जैसे कि कम मजदूरी, काम के अत्यधिक घंटे, अस्वच्छता और खतरनाक शारीरिक काम करने की स्थिति और नौकरी की असुरक्षा। चूंकि न तो उनके नियोक्ताओं से और न ही राज्य से कोई राहत मिल रही थी, उन्होंने अपनी स्थितियों में सुधार के लिए दोनों पर ठोस दबाव बनाने के लिए संगठित होना शुरू कर दिया। हालांकि, उनके संयोजनों को कानून की अदालतों और आम कानून और विशेष कानूनों के तहत गैरकानूनी घोषित किया गया था।

अनुबंधित श्रमिकों के प्रबंधन की कुछ उल्लेखनीय विशेषताएं शामिल हैं : सख्त पर्यवेक्षण, नियोक्ता और पर्यवेक्षकों के आदेशों का अनुपालन सुनिश्चित करना, कदाचार के लिए कठोर अनुशासनात्मक कार्रवाई, कार्यस्थल पर कुछ सुविधाओं का प्रावधान, उत्पादकता बढ़ाने के लिए कुछ प्रलोभन और वास्तविक निवारण के लिए कदम उठाना श्रमिकों की शिकायतें। अनुबंधित मजदूरों के प्रबंधन की प्रमुख जिम्मेदारी स्थानीय प्रबंधकों और पर्यवेक्षकों में निहित है। नियोक्ता आम तौर पर व्यापक नीतिगत निर्णय लेता था और स्थानीय प्रबंधकों को उनका उचित

अनुपालन सुनिश्चित करने का निर्देश देता था। इस प्रकार, अनुबंधित श्रमिकों के प्रबंधन का मुख्य तत्व प्रभुत्व और अधीनता के सिद्धांत पर आधारित था। हालांकि, नियोक्ताओं को पता था कि अनुबंध की अवधि पूरी होने के बाद, गिरमिटिया मजदूरों को मुक्त कर दिया जाएगा। आवश्यक कौशल के साथ नए हाथों की खरीद में आने वाली कठिनाइयों को देखते हुए, उन्होंने सक्षम अनुबंधित श्रमिकों को उच्च परिलब्धियों, पदोन्नति के वादे और सुविधाओं में वृद्धि के रूप में अतिरिक्त प्रलोभन देना शुरू कर दिया, ताकि वे अपनी नौकरी पर बने रह सकें।

6. **आधुनिक औद्योगिक श्रम का उदय और स्थिति में सुधार :** जब गुलामी और भूदास प्रथा प्रचलित थी, श्रमिकों की विभिन्न श्रेणियां थीं जिन्होंने अपने नियोक्ताओं के साथ संबंधों में एक निश्चित मात्रा में स्वतंत्रता का आनंद लिया। वे मुख्य रूप से कुशल कारीगर और कारीगर और अनुभवी प्रशिक्षु थे। हालांकि, औद्योगीकरण के प्रसार और कारखानों और अन्य प्रकार के औद्योगिक और व्यावसायिक प्रतिष्ठानों की स्थापना के साथ मुक्त श्रमिकों की संरचना भौतिक रूप से बदल गई। औद्योगीकरण ने एक ही प्रतिष्ठान में एक ही नियोक्ता या एक कम्पनी के स्वामित्व में बड़ी संख्या में श्रमिकों की मण्डली को जन्म दिया। नियोक्ता आम तौर पर अपने मुनाफे को अधिकतम करने में रुचि रखते थे, और अपने उत्तमों के मामलों के प्रबंधन में मानवीय पहलुओं की उपेक्षा करते थे। मुख्य रूप से व्यक्तिवाद और अहस्तक्षेप के सिद्धांत के व्यापक प्रसार के कारण, राज्य श्रमिकों की मेहनतकश जनता के दुखों और कष्टों के लिए एक मूक दर्शक बना रहा। इन स्थितियों के कारण औद्योगिक श्रमिकों की स्थिति और भी खराब हो गई, जिन्हें अपने रोजगार में कई समस्याओं का सामना करना पड़ा। इन समस्याओं में उल्लेखनीय हैं कम वेतन, काम के अत्यधिक घंटे, खतरनाक और श्रमसाध्य शारीरिक काम करने की स्थिति, रोजगार की अस्थिरता, और पर्यवेक्षकों और प्रबंधकों द्वारा मनमाना व्यवहार। देर-सवेर औद्योगिक श्रमिकों को यह एहसास हुआ कि व्यक्तिगत रूप से वे अनुपयोगी हो सकते हैं

15.3 मानव संसाधन प्रबंधन का विकास

19वीं शताब्दी से वर्तमान समय तक। मानव संसाधन प्रथाओं के प्रबंधन के विकास के विभिन्न चरणों को निम्नानुसार वर्गीकृत किया जा सकता है।

1. औद्योगिक क्रांति का युग— 19वीं शताब्दी
2. ट्रेड यूनियन आंदोलन युग : 19वीं सदी के करीब
3. सामाजिक उत्तरदायित्व युग : 20वीं सदी की शुरुआत
4. वैज्ञानिक प्रबंधन युग— 1900—1920
5. मानवीय संबंधों का युग— 1930—1950 का दशक
6. व्यवहार विज्ञान का युग— 1950—1960 का दशक
7. प्रणाली और आकस्मिक दृष्टिकोण युग : 1960 आगे
8. मानव संसाधन प्रबंधन युग : 1980 के बाद

मानव संसाधनों के प्रबंधन के विकास के विभिन्न चरणों का वर्गीकरण अवधि के संदर्भ में उस युग की शुरुआत को दर्शाता जिसमें काम पर लोगों को प्रबंधित करने के एक विशेष दृष्टिकोण पर जोर दिया गया है। एक उत्तरवर्ती युग का अर्थ पूर्ववर्ती युग का पूर्ण अंत नहीं होता है बल्कि इनमें अतिव्याप्ति रही है। इन युगों की मुख्य विशेषताएं और मानव संसाधनों के प्रबंधन से संबंधित प्रथाओं के प्रकार इस प्रकार हैं।

1. **औद्योगिक क्रांति युग :** एचआरएम का व्यवस्थित विकास औद्योगिक क्रांति से शुरू हुआ जो 1850 के दशक के दौरान पश्चिमी यूरोप और संयुक्त राज्य अमेरिका में शुरू हुआ। औद्योगिक क्रांति में, अनिवार्य रूप से, मशीनरी का विकास, उत्पादन प्रक्रियाओं में यांत्रिक ऊर्जा का उपयोग, और परिणामस्वरूप बड़ी संख्या में कार्यबल के एक साथ काम करने वाले कारखाने की अवधारणा का उदय शामिल था। फैक्ट्री सिस्टम ने पुरानी कुटीर प्रणाली को बदल दिया। औद्योगिक क्रांति ने बड़ी संख्या में एक साथ काम करने वाले श्रमिकों के केंद्रीकृत कार्य स्थानों, यंत्रीकृत उत्पादन प्रक्रिया, श्रमिकों का उनके मूल स्थान से प्रवास,

और कारखाने के मालिकों और श्रमिकों के बीच अप्रत्यक्ष सम्पर्क जैसे कई बदलाव लाए। औद्योगिक क्रांति की कारखाना प्रणाली में लोगों को प्रबंधित करने के लिए मानव संसाधन प्रबंधन की तीन प्रणालियाँ विकसित की गईं— श्रमिकों की भर्ती, श्रमिकों के लिए प्रशिक्षण और श्रमिकों का नियंत्रण। हालाँकि, प्रबंधन श्रमिकों का मूल दर्शन स्वामी-सेवक संबंध के इर्द-गिर्द घूमता है।

2. **ट्रेड यूनियन आंदोलन युग :** फैक्टरी प्रणाली के उभरने के कुछ ही समय बाद, श्रमिकों ने अपने सामान्य हितों के आधार पर खुद को संगठित करना शुरू कर दिया, ताकि श्रमिक संघों का निर्माण किया जा सके, जिन्हें बाद में ट्रेड यूनियनों के रूप में जाना गया। इन संघों का मूल उद्देश्य अपने सदस्यों के हितों की रक्षा करना और उनकी उन समस्याओं को सुलझाना था जो मुख्य रूप से बाल श्रम के रोजगार, काम के लंबे घंटे और खराब कामकाजी परिस्थितियों के कारण उत्पन्न हुई थीं। बाद में, काम के अन्य पहलू जैसे आर्थिक समस्याएं और वेतन, कर्मचारी लाभ और सेवाएं आदि भी मुद्दे बन गए। इन ट्रेड यूनियनों ने अपनी मांगों को मनवाने के लिए हड़ताल, मंदी, वाकआउट, बहिष्कार आदि जैसे हथियार चलाए। ट्रेड यूनियनों की इन गतिविधियों ने मालिकों और प्रबंधकों को कर्मचारी शिकायत प्रबंधन प्रणाली अपनाने के लिए मजबूर किया, मालिकों-प्रबंधकों और श्रमिकों के बीच संघर्ष को हल करने के साधन के रूप में मध्यस्थता, अनुशासनात्मक अभ्यास, कर्मचारी लाभ कार्यक्रमों का विस्तार, छुट्टी और छुट्टी का समय, नौकरी कर्तव्यों की स्पष्ट परिभाषा, वरिष्ठता के माध्यम से नौकरी के अधिकार, और तर्कसंगत और रक्षात्मक वेतन संरचनाओं की स्थापना।
3. **सामाजिक उत्तरदायित्व युग :** 20वीं सदी के पहले दशक में, कुछ फैक्ट्री मालिकों ने श्रमिकों के प्रति अधिक मानवतावादी और पितृसत्तात्मक दृष्टिकोण अपनाना शुरू कर दिया। श्रम प्रबंधन के लिए पितृसत्तात्मक दृष्टिकोण इस दर्शन पर आधारित है कि श्रम एक बच्चे की तरह है और मालिक एक पिता की तरह है और मालिक को अपने श्रम की देखभाल उसी तरह करनी चाहिए जैसे एक पिता अपने बच्चों की देखभाल करता है। पितृसत्तात्मक दृष्टिकोण अपनाने वाले उद्योगपतियों ने श्रम बल को कई रियायतें और सुविधाएं प्रदान कीं जैसे काम के घंटों की संख्या में कमी, कार्यस्थल पर बेहतर सुविधाएं, श्रमिकों के लिए आदर्श गांव आदि। इन सभी प्रथाओं ने श्रम प्रबंधन के सामाजिक कल्याण पहलू के विकास का नेतृत्व किया। पितृसत्तात्मक दृष्टिकोण के कई आलोचकों ने देखा कि श्रम संघ आंदोलन द्वारा उत्पन्न समस्याओं को दूर करने के लिए इस दृष्टिकोण को अपनाया गया था क्योंकि बहुत सारे ट्रेड यूनियन उभरे थे जो अक्सर काम के प्रदर्शन को बाधित करते थे। नियोक्ताओं ने देखा कि श्रमिक उनके नियंत्रण से बाहर हो रहे थे और इस समस्या को दूर करने के लिए उन्होंने कल्याणकारी योजना लागू की। इस प्रकार, यह एक दर्शन के बजाय एक मजबूरी थी।
4. **वैज्ञानिक प्रबंधन युग :** 20वीं सदी की शुरुआत के आसपास, टेलर ने समय और गति के अध्ययन के आधार पर श्रम करने का एक सबसे अच्छा तरीका खोजना शुरू किया। अपने प्रयोगों के आधार पर, वह श्रमिकों की उत्पादकता में काफी वृद्धि करने में सक्षम थे और इन प्रयोगों पर आधारित कई पत्र और वैज्ञानिक प्रबंधन पर एक पुस्तक लिखी। वैज्ञानिक प्रबंधन के मुख्य सिद्धांत हैं। (प) विज्ञान के साथ अंगूठे के नियम को बदलना, (पप) सामंजस्य, संघर्ष नहीं, (पपप) सहयोग, व्यक्तिवाद नहीं, और (पअ) प्रत्येक व्यक्ति का विकास। श्रमिकों के प्रबंधन के लिए प्रासंगिक वैज्ञानिक प्रबंधन तकनीकें हैं— कार्यात्मक दूरदर्शिता, मानकीकरण और काम का सरलीकरण, और अंतर टुकड़ा मजदूरी प्रणाली।
5. **मानव संबंध युग :** 1920 के दशक के आसपास, प्रबंधन शोधकर्ताओं ने काम पर मानव कारक और लोगों के व्यवहार को प्रभावित करने वाले चरों पर बारीकी से नजर डाली। इससे पहले, ह्यूगो मुंस्टरबर्ग ने 'मनोविज्ञान और औद्योगिक दक्षता' पर एक पुस्तक लिखी थी, जिसमें कार्मिक परीक्षण, साक्षात्कार, दृष्टिकोण मापन, सीखने आदि के क्षेत्र में मनोविज्ञान के उपयोग का सुझाव दिया गया था। इस संक्षिप्त अवधि को 'औद्योगिक मनोविज्ञान युग' कहा गया। 1924 में, हार्वर्ड बिजनेस स्कूल, यूएसए के प्रोफेसरों के एक समूह ने वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कम्पनी, शिकागो के हॉथोर्न संयंत्र में काम के मानवीय पहलुओं और कामकाजी परिस्थितियों की जांच शुरू की। उन्होंने 1924 से 1932 तक शोध किया और इस निष्कर्ष पर पहुंचे कि श्रमिकों की उत्पादकता निर्भर करती है— (i) कार्यस्थल पर सामाजिक कारक, (ii) समूह गठन और समूह प्रभाव, (iii) नेतृत्व और पर्यवेक्षण की प्रकृति, और (iv) संचार। उन्होंने निष्कर्ष निकाला कि

बेहतर उत्पादकता के लिए प्रबंधन को कार्यस्थल पर भौतिक स्थितियों के अलावा मानवीय संबंधों का भी ध्यान रखना चाहिए। नतीजतन, सामाजिक व्यवस्था, अनौपचारिक संगठन, समूह प्रभाव और गैर-तार्किक व्यवहार की अवधारणाओं ने कर्मियों के प्रबंधन के क्षेत्र में प्रवेश किया।

6. **व्यवहार विज्ञान युग :** मानव संबंधों के विपरीत जो मानते हैं कि खुश श्रमिक उत्पादक श्रमिक हैं, व्यवहार वैज्ञानिक लक्ष्य और दक्षता-उन्मुख रहे हैं और मानव व्यवहार की समझ को उस अंत तक प्रमुख साधन मानते हैं। उन्होंने काम की प्रकृति और काम के माहौल में लोगों को समझने के लिए कई परिष्कृत शोध विधियों की कोशिश की है। प्रबंधन प्रथाओं में व्यवहार वैज्ञानिकों का योगदान मुख्य रूप से नई तकनीकों के बजाय नई अंतर्दृष्टि पैदा करना है। इसने प्रबंधक की भूमिका, संगठनों की प्रकृति और संगठनों के भीतर व्यक्तियों के व्यवहार के बारे में सोचने का एक उपयोगी तरीका विकसित या विस्तारित किया है। मानव संबंध मॉडल के विपरीत उन्होंने मानव संसाधन मॉडल की अवधारणा दी है। व्यवहारवादियों द्वारा किए गए योगदान के प्रमुख निष्कर्ष इस प्रकार हैं। प्रथम लोग काम को नापसंद नहीं करते। यदि उन्हें उद्देश्यों को स्थापित करने में मदद मिली है, तो वे उन्हें प्राप्त करना चाहेंगे। वास्तव में, नौकरी ही कर्मचारियों के लिए प्रेरणा और संतुष्टि का स्रोत है। द्वितीय अधिकांश लोग आत्म-निर्देशन और आत्म-नियंत्रण का एक बड़ा अभ्यास कर सकते हैं और अपनी वर्तमान नौकरी में आवश्यकता से अधिक रचनात्मकता उत्पन्न कर सकते हैं। इसलिए, उनकी अप्रयुक्त क्षमता अप्रयुक्त रहती है। तृतीय प्रबंधकों का मूल कार्य संगठन में अप्रयुक्त मानव क्षमता का उपयोग करना है। चतुर्थ प्रबंधक को एक स्वस्थ वातावरण बनाना चाहिए जिसमें सभी व्यक्ति अपनी क्षमता के अनुसार सर्वश्रेष्ठ योगदान दे सकें। पर्यावरण को काम करने के लिए एक स्वस्थ, सुरक्षित, आरामदायक और सुविधाजनक स्थान प्रदान करना चाहिए। पंचम प्रबंधकों को अपने अधीनस्थों द्वारा आत्म-निर्देशन का अवसर प्रदान करना चाहिए और उन्हें सभी महत्वपूर्ण मामलों में पूरी तरह से भाग लेने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए। अधीनस्थ प्रभाव, आत्म-निर्देशन और आत्म-नियंत्रण का विस्तार करके परिचालन दक्षता में सुधार किया जा सकता है। सप्तम अपनी क्षमता का पूरा उपयोग करने वाले अधीनस्थों के 'उप-उत्पाद' के रूप में कार्य संतुष्टि में सुधार हो सकता है। व्यवहार विज्ञान युग ने दो-तरफा संचार के विकास, निर्णय लेने में कर्मचारियों की भागीदारी, संयुक्त लक्ष्य-निर्धारण, समूह की गतिशीलता, प्रबंधन विकास और संगठन में परिवर्तन के प्रबंधन का नेतृत्व किया। व्यवहार विज्ञान युग के ये योगदान वर्तमान संदर्भ में भी मानव संसाधन प्रबंधन के व्यवहारिक दृष्टिकोण की रीढ़ हैं।
7. **प्रणाली और आकस्मिक दृष्टिकोण युग :** प्रणाली और आकस्मिकता दृष्टिकोण ने वर्तमान युग में प्रबंधन में विचारकों का अधिकतम ध्यान आकर्षित किया है। यह एक एकीकृत दृष्टिकोण है जो अनुभवजन्य डेटा के आधार पर मानव संसाधनों के प्रबंधन को समग्रता में मानता है। इस दृष्टिकोण का मूल विचार यह है कि किसी भी वस्तु का विश्लेषण पारस्परिक रूप से निर्भर चर के एक साथ भिन्नता वाले विश्लेषण के तरीके पर निर्भर होना चाहिए। यह तब होता है जब मानव संसाधनों के प्रबंधन में सिस्टम दृष्टिकोण लागू किया जाता है।
8. **मानव संसाधन प्रबंधन युग :** जब उत्पादन में कारखाना प्रणाली लागू की गई तो बड़ी संख्या में श्रमिकों ने एक साथ काम करना शुरू कर दिया। आवश्यकता महसूस की गई कि कोई ऐसा होना चाहिए जो इन श्रमिकों की भर्ती, विकास और कल्याण की देखभाल करे। इस उद्देश्य के लिए, अधिकांश बड़े संगठनों में औद्योगिक संबंध विभाग अस्तित्व में आया जो ज्यादातर श्रमिकों से संबंधित था। हालांकि, जैसे-जैसे समय बीतता गया और बड़े व्यापारिक संगठनों में मानव संसाधनों के प्रबंधन की जटिलता बढ़ती गई, औद्योगिक संबंध विभाग का दायरा पर्यवेक्षी कर्मचारियों और बाद में प्रबंधकीय कर्मियों को कवर करने के लिए बढ़ा दिया गया। औद्योगिक संबंध विभाग का नाम कार्मिक विभाग रखा गया। बाजार हिस्सेदारी के लिए बढ़ती प्रतिस्पर्धा, मानव प्रतिभा सहित संसाधनों के लिए प्रतिस्पर्धा, और मानव संसाधनों के प्रबंधन के क्षेत्र में ज्ञान में वृद्धि के साथ, लोगों को केवल शारीरिक प्राणियों के रूप में नहीं बल्कि सामाजिक-मनोवैज्ञानिक प्राणियों को संगठनात्मक प्रभावशीलता और बड़े संगठनों के प्रमुख स्रोत के रूप में माना जाता था। मानव संसाधन विभाग के लिए उनके कार्मिक विभाग का नामकरण समकालीन दृष्टिकोण को प्रतिबिंबित करने के लिए। यहां तक कि अमेरिकन सोसायटी फॉर पर्सनेल एडमिनिस्ट्रेशन, जो मानव संसाधन प्रबंधन के क्षेत्र में सबसे बड़ा पेशेवर संघ है, ने 1990 में अपना नाम बदलकर सोसाइटी

फॉर ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट कर लिया। शैक्षणिक स्तर पर, इसी तरह के पैटर्न का पालन किया गया और कार्मिक प्रबंधन पाठ्यक्रम का शीर्षक था मानव संसाधन प्रबंधन में बदल गया। तब से, अभिव्यक्ति धीरे-धीरे हैक किए गए शब्द 'कार्मिक प्रबंधन' की जगह ले रही है।

15.4 आधुनिक मानव संसाधन प्रबंधन का इतिहास

- 1. प्रारंभिक दर्शन (1900 से पहले) :** आधुनिक मानव संसाधन प्रबंधन का इतिहास रॉबर्ट ओवेन के प्रयासों से प्रारंभ हुआ। ओवेन को मानव संसाधन प्रबंधन का जनक कहा जाता है। 1813 में उन्होंने ए न्यू व्यू ऑफ सोसाइटी नामक पुस्तक लिखी। इसमें उन्होंने बेहतर औद्योगिक संबंधों और सेवा स्थितियों में सुधार की आवश्यकता प्रतिपादित की। श्रमिकों के प्रति उनका रवैया बहुत सौहार्दपूर्ण, उदार और पितृसत्तात्मक था। उन्होंने अपने कारखाने के किनारे अपने श्रमिकों के लिए अच्छे घरों का निर्माण करवाया। उन्होंने बाल श्रम को समाप्त किया और काम करने की स्वस्थ स्थिति प्रदान की। जे.एस. मिल, एंड्रयू यूल और चार्ल्स बेवरेज, रॉबर्ट ओवेन के समकालीन, ने मानव संसाधन प्रबंधन को एक विज्ञान के रूप में विकसित किया और वेतन प्रोत्साहन, लाभ साझाकरण और श्रम कल्याण आदि के विचार का समर्थन किया।
- 2. दक्षता और उत्पादकता आंदोलन (1900–1920) :** 19वीं शताब्दी के अंतिम वर्ष के दौरान दक्षता और उत्पादकता आंदोलन का युग आया। 1900 से 1920 तक के दो दशक वैज्ञानिक प्रबंधन आंदोलन के वर्ष थे। इस अवधि के दौरान टेलर के वैज्ञानिक प्रबंधन विचार को स्वीकार किया गया। टेलर ने ट्रेड यूनियनवाद और श्रमिक संगठन के विचार का विरोध किया। इन दो दशकों का मुख्य योगदान इकाइयों के आकार में वृद्धि, कार्यों में वैज्ञानिक सोच का परिचय, नौकरी विश्लेषण, मानक लागत, वैज्ञानिक चयन और श्रमिकों के प्रशिक्षण और मानसिक क्रांति का विचार रहा है।
- 3. कल्याणवाद और औद्योगिक मनोविज्ञान की अवधि (1920–1930) :** 1925 तक, मानव संसाधन प्रबंधन ने एक निश्चित रूप ले लिया था। स्टाफ लाइन संगठन मानव संसाधन प्रबंधन का आधार बन गया। श्रमिकों द्वारा वैज्ञानिक प्रबंधन आंदोलन के विरोध ने औद्योगिक मनोविज्ञान की आवश्यकता का परिचय दिया। औद्योगिक मनोवैज्ञानिकों ने मनोवैज्ञानिक परीक्षण, साक्षात्कार, श्रमिकों के प्रशिक्षण और गैर-वित्तीय प्रोत्साहन जैसी कई नई तकनीकों का विकास किया। उन्होंने मानव संसाधन प्रबंधन को एक पेशेवर रूप देने में मदद की। मानव संसाधन प्रबंधन को एक पेशे और एक विशेषज्ञ के कार्य के रूप में महसूस किया जाने लगा।
- 4. मानवीय संबंधों की अवधि (1930–1950) :** जब प्रो. एल्टन मेयो और उनके साथियों ने नागफनी प्रयोग किए, तो यह इस तथ्य की मान्यता की शुरुआत थी कि मानव संसाधनों का अन्य मानसिक संसाधनों की तुलना में उत्पादन पर अधिक प्रभाव पड़ता है। एक कार्यकर्ता को एक इंसान के रूप में माना जाना चाहिए। प्रबंधन द्वारा उसकी सामाजिक, मनोवैज्ञानिक और नैतिक प्रवृत्ति को पूरी तरह से पहचाना जाना चाहिए। इन प्रयोगों के कारण श्रम की वस्तु अवधारणा सामाजिक अवधारणा में बदल गई। 1940–1950 का दशक मानव संसाधन प्रबंधन के विकास के लिए बहुत महत्वपूर्ण था। उस दशक के दौरान, श्रमिकों के चयन, प्रशिक्षण और प्रवेश के लिए कई नई तकनीकें विकसित की गईं। मानव संसाधन दर्शन लोकोन्मुख हो गया। ट्रेड यूनियनों का विकास हुआ और श्रमिकों के लिए अनुशंगी लाभों का प्रावधान आम हो गया।
- 5. आधुनिक काल (1950 के बाद) :** 1950 से वर्तमान समय तक मानव संसाधन प्रबंधन का इतिहास आधुनिक विकास का युग है। यह श्रम की नागरिकता की अवधारणा की अवधि है जहां श्रमिकों को उन नियमों और विनियमों को निर्धारित करने का पूरा अधिकार है जिनके तहत वे काम करते हैं। औद्योगिक लोकतंत्र की अवधारणा ने औद्योगिक घरानों के मानव संसाधन प्रबंधकों पर कई नई जिम्मेदारियाँ ला दी हैं। आधुनिक समय में, मानव संसाधन प्रबंधन को व्यापक रूप से एक स्वतंत्र अनुशासन के रूप में स्वीकार किया जाता है। इस अवधि के दौरान दो महत्वपूर्ण विकास मिलते हैं, 1960 के बाद, मानव संसाधन प्रबंधन को एक व्यवहार विज्ञान के रूप में महसूस किया जाने लगा, जो पूरी तरह से मानव तत्वों पर केंद्रित था और संगठनात्मक व्यवहार के अध्ययन के मुख्य सार के रूप में था। 1970 के दशक के बाद व्यापारिक संगठनों के लिए श्रुत सामाजिक और औद्योगिक व्यवस्था का विश्वास बहुत लोकप्रिय

हो गया। आधुनिक समय में, मानव संसाधन प्रबंधन को मानव संसाधनों के प्रबंधन से संबंधित पेशे के रूप में पूरी तरह से मान्यता प्राप्त है। इन विकासों ने मानव संसाधन प्रबंधन के कार्यक्षेत्र को विस्तृत किया। मानव संसाधन प्रबंधन या एचआरएम श्रम कल्याण और कार्मिक प्रबंधन का मिश्रण है। भूट का उद्देश्य किसी संगठन द्वारा निर्धारित उद्देश्यों के अनुसार कर्मचारी के प्रदर्शन को अधिकतम करना है। एचआरएम बढ़ते संगठनात्मक आकार, बदलते सामाजिक और सांस्कृतिक मानदंडों, सूचना तक आसान पहुंच (प्रौद्योगिकी के माध्यम से) और वैश्वीकरण का परिणाम है। तदनुसार, यह प्रेरणा, प्रशिक्षण और विकास, प्रतिधारण, कार्यकर्ता संरक्षण, आदि के माध्यम से कार्यकर्ता-कर्मचारी संबंधों को अधिक मानवीय रूप से बनाने का प्रयास करता है। साथ ही, एचआरएम के तहत, एचआर प्रबंधकों को संभावित परिवर्तनों के बारे में ज्ञान प्राप्त करने और शामिल करने की आवश्यकता होती है जो समग्र संगठन को प्रभावित कर सकते हैं। मानव संसाधन प्रबंधक इस प्रकार प्रासंगिक रणनीतियों को निष्पादित करने का प्रयास करते हैं ताकि अंतर-संबंधों को परेशान किए बिना और संगठन के भीतर विवादों / संघर्षों से बचने के लिए परिवर्तनों का सुचा। परिवर्तन सुनिश्चित किया जा सके।

15.5 मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य

1. **कार्य डिजाइन और कार्य विश्लेषण :** HRM के सबसे महत्वपूर्ण कार्यों में से एक कार्य डिजाइन और कार्य विश्लेषण है। नौकरी डिजाइन में नौकरी के कर्तव्यों, जिम्मेदारियों और संचालन का वर्णन करने की प्रक्रिया शामिल है। तर्कसंगतता और अनुसंधान के आधार पर सही कर्मचारियों को नियुक्त करने के लिए, एक आदर्श उम्मीदवार के गुणों की पहचान करना अनिवार्य है जो नौकरी के लिए उपयुक्त होगा। यह आपके शीर्ष प्रदर्शन करने वाले कर्मचारी के कौशल और चरित्र लक्षणों का वर्णन करके पूरा किया जा सकता है। ऐसा करने से आपको यह निर्धारित करने में मदद मिलेगी कि आप नौकरी के लिए किस प्रकार का उम्मीदवार चाहते हैं। आप नौकरी के लिए अर्हता प्राप्त करने के लिए उम्मीदवार में अपनी प्रमुख न्यूनतम आवश्यकताओं की पहचान करने में सक्षम होंगे। नौकरी विश्लेषण में नौकरी की आवश्यकताओं, जैसे कौशल, योग्यता और कार्य अनुभव का वर्णन करना शामिल है। दिन-प्रतिदिन के महत्वपूर्ण कार्यों को पहचानने और उनका विस्तार से वर्णन करने की आवश्यकता है, क्योंकि वे भर्ती करते समय भविष्य की कार्यवाही का फैसला करेंगे।
2. **कर्मचारी की नियुक्ति एवं चयन :** भर्ती मानव संसाधन प्रबंधन के प्राथमिक कार्यों में से एक है। एचआरएम का लक्ष्य कम्पनी के लक्ष्यों और उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए योग्य और कुशल कर्मचारियों को प्राप्त करना और बनाए रखना है। यह सब आवेदकों और अनुकूल उम्मीदवारों की सूची से सही कर्मचारियों को काम पर रखने से शुरू होता है। एचआरएम साक्षात्कार और चयन के लिए आदर्श उम्मीदवारों को खोजने और पहचानने में मदद करता है। फिर आवेदकों के समूह से सबसे उपयुक्त उम्मीदवारों को चुनने के लिए उम्मीदवारों को एक व्यापक स्क्रीनिंग प्रक्रिया के अधीन किया जाता है। फिर स्क्रीनिंग किए गए उम्मीदवारों को नौकरी की स्थिति के लिए आवश्यक उनके कौशल, ज्ञान और कार्य अनुभव का परीक्षण और विश्लेषण करने के लिए विभिन्न साक्षात्कार दौरो से गुजरना पड़ता है। एक बार जब भर्ती में एचआरएम के प्राथमिक कार्य पूरे हो जाते हैं, और साक्षात्कार के दौर के बाद उम्मीदवार का चयन हो जाता है, तो उन्हें संबंधित नौकरी पदों पर नौकरी की पेशकश प्रदान की जाती है। यह प्रक्रिया महत्वपूर्ण है क्योंकि ये चयनित कर्मचारी, आखरिकार, कम्पनी को उसके लक्ष्यों और उद्देश्यों को साकार करने में मदद करेंगे।
3. **कर्मचारी प्रशिक्षण एवं विकास :** उचित प्रशिक्षण प्रदान करना और चयनित उम्मीदवारों का सही विकास सुनिश्चित करना मानव संसाधन का एक महत्वपूर्ण कार्य है। आखरिकार, संगठन की सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि कर्मचारियों को काम के लिए कितनी अच्छी तरह प्रशिक्षित किया गया है और संगठन के भीतर उनकी वृद्धि और विकास के अवसर क्या हैं। एचआर की भूमिका यह सुनिश्चित करने की होनी चाहिए कि नए कर्मचारी अपना कार्य कुशलतापूर्वक करने के लिए कम्पनी-विशिष्ट ज्ञान और कौशल प्राप्त करें। यह कार्यबल की समग्र दक्षता और उत्पादकता को बढ़ाता है, जिसके परिणामस्वरूप अंततः कम्पनी को बेहतर व्यवसाय मिलता है। एचआरएम कर्मचारियों को बड़े कार्यों और जिम्मेदारियों के लिए तैयार करने में बहुत महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है, जिससे कार्यस्थल पर कर्मचारियों का समग्र विकास

होता है। और जो संगठन अपने कर्मचारियों को पर्याप्त वृद्धि और विकास के अवसर प्रदान करता है उसे एक स्वस्थ संगठन माना जाता है।

4. **मुआवजा और लाभ :** लाभ और मुआवजा किसी संगठन के कुल लागत व्यय का प्रमुख आधार होते हैं। खर्चों पर लगाम लगाना जारी है और साथ ही कर्मचारियों को अच्छा वेतन देना भी जारी है। इसलिए, मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका कम्पनी के वित्त को परेशान किए बिना कार्यस्थल में अधिक कर्मचारियों को आकर्षित करने के लिए आकर्षक लेकिन कुशल लाभ और मुआवजा पैकेज तैयार करना है।

लाभ और मुआवजे का प्राथमिक उद्देश्य सभी के लिए समान और उचित पारिश्रमिक स्थापित करना है। साथ ही, एचआर कर्मचारी उत्पादकता को बढ़ावा देने के साथ-साथ व्यवसाय की अच्छी सार्वजनिक छवि स्थापित करने के लिए लाभ और मुआवजे का उपयोग कर सकता है। इसलिए, मानव संसाधन विभाग के मुख्य कार्यों में से एक कर्मचारी मुआवजे और उनके उपलब्ध लाभों के बारे में स्पष्ट नीतियां और दिशानिर्देश बनाना है। मानव संसाधन प्रबंधक का एक कार्य इन नीतियों और दिशानिर्देशों का प्रभावी कार्यान्वयन सुनिश्चित करना है। यह समानता पैदा करता है और संगठन के भीतर कर्मचारियों और प्रबंधन के बीच पारदर्शिता बनाता है। आखिरकार, काम पर कर्मचारियों की संतुष्टि का स्तर सीधे तौर पर उन्हें मिलने वाले मुआवजे और लाभों पर निर्भर करता है।

5. **कर्मचारी प्रदर्शन प्रबंधन :** मानव संसाधन कार्यों की सूची में अगली गतिविधि प्रभावी कर्मचारी प्रदर्शन प्रबंधन है। प्रभावी प्रदर्शन प्रबंधन यह सुनिश्चित करता है कि कर्मचारियों का आउटपुट संगठन के लक्ष्यों और उद्देश्यों को पूरा करता है। प्रदर्शन प्रबंधन केवल कर्मचारी के प्रदर्शन पर ध्यान केंद्रित नहीं करता है। यह समग्र रूप से टीम, विभाग और संगठन के प्रदर्शन पर भी ध्यान केंद्रित करता है। प्रदर्शन प्रबंधन के लिए मानव संसाधन कार्यों की सूची में शामिल हैं।

1. एक उचित नौकरी विवरण विकसित करना
2. नौकरी के पदों के लिए सही उम्मीदवारों को नियुक्त करने के लिए एक उचित चयन प्रक्रिया शुरू करना
3. कर्मचारियों के प्रदर्शन को बढ़ाने के लिए आवश्यक सही प्रशिक्षण और शिक्षा प्रदान करना
4. कर्मचारियों के बीच दक्षता बढ़ाने के लिए वास्तविक समय पर फीडबैक और प्रशिक्षण देना सक्षम करना
5. कर्मचारियों की सकारात्मकता और सुधार क्षेत्रों पर चर्चा करने के लिए मासिक या त्रैमासिक प्रदर्शन समीक्षा आयोजित करना
6. एक उचित निकास पूर्णांक तैयार करना

15.6 मानव संसाधन प्रबंधन के सलाहकार कार्य

मानव संसाधन प्रबंधन का सलाहकार कार्य किसी संगठन के मानव संसाधनों के प्रबंधन में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। एचआरएम विशेषज्ञ शीर्ष प्रबंधन और विभागीय प्रमुखों को मार्गदर्शन और सलाह देते हैं। एचआरएम टीम कार्मिक कार्यक्रमों, नीतियों और प्रक्रियाओं को तैयार करने और मूल्यांकन करने में शीर्ष प्रबंधन की सफाई कर सकती है। यह मानव संसाधन रणनीतियों को समग्र संगठनात्मक लक्ष्यों और उद्देश्यों के साथ संरेखित करने में मदद करता है। इसके अलावा, एचआरएम टीम कार्यबल योजना, नौकरी विश्लेषण, नौकरी डिजाइन, भर्ती, चयन, प्लेसमेंट, प्रशिक्षण और प्रदर्शन मूल्यांकन जैसे विभिन्न मामलों पर विभागीय प्रमुखों को सलाह दे सकती है। यह मार्गदर्शन विभागीय प्रमुखों को अपने कार्यबल के बारे में सूचित निर्णय लेने में मदद करता है, यह सुनिश्चित करता है कि उनके पास सही पदों पर सही लोग हैं और कर्मचारियों को पर्याप्त रूप से प्रशिक्षित और मूल्यांकन किया जाता है। अंत में, मानव संसाधन प्रबंधन का सलाहकार कार्य संगठनों के लिए अपने मानव संसाधनों को प्रभावी ढंग से प्रबंधित करने के लिए आवश्यक है। एचआरएम टीम की विशेषज्ञता का उपयोग संगठन के सभी स्तरों पर निर्णय लेने में मार्गदर्शन और समर्थन करने के लिए किया जा सकता है, जिसके परिणामस्वरूप अधिक कुशल और उत्पादक कार्यबल तैयार किया जा सकता है।

15.7 सार संक्षेप

मानव संसाधन प्रबंधन किसी संगठन के सुचा। कामकाज को सुनिश्चित करता है। यह प्रक्रिया नौकरी की आवश्यकताओं के लिए सही नीतियां बनाने से शुरू होती है और कम्पनी की सफल व्यावसायिक वृद्धि सुनिश्चित करने के साथ समाप्त होती है। इसलिए, यह एक अ।श्य एजेंट है जो सुचा। प्रगति सुनिश्चित करने के लिए संगठन के सभी पहलुओं को बांधता है। इस आधुनिक युग में, संगठन पहले से कहीं अधिक जन-केंद्रित हो गए हैं : खासकर जब से यह दृष्टिकोण बेहतर कर्मचारी प्रदर्शन और कम नौकरी छोड़ने की दर के मामले में महान लाभांश देता है। मानव संसाधन प्रबंधन याचआरएम नियोक्ताओं और संगठनों को उनके उद्देश्य तक पहुंचने की अनुमति देने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। एचआरएम के कार्य संगठनों की वृद्धि और समग्र विकास में बहुत महत्व रखते हैं। आखिरकार, जब कर्मचारी बढ़ते हैं और अपने कौशल विकसित करते हैं, तो संगठन स्वचालित रूप से विकास और विस्तार का अनुभव करेगा। एचआरएम के कुछ प्राथमिक कार्यों में नौकरी डिजाइन और नौकरी विश्लेषण, भर्ती/भर्ती और चयन, प्रशिक्षण और विकास, मुआवजा और लाभ, प्रदर्शन प्रबंधन, प्रबंधकीय संबंध और श्रम संबंध शामिल हैं प्रत्येक मानव संसाधन विभाग संगठन के विकास और वृद्धि के साथ-साथ विकसित होता है। एचआरएम तीन अलग-अलग चरणों के माध्यम से विकसित होता है जहां यह एक बिजनेस फंक्शन के रूप में शुरू होता है, एक बिजनेस पार्टनर में बदल जाता है और बाद में एक रणनीतिक पार्टनर बन जाता है।

15.8 पारिभाषिक शब्दावली

1. **गुलाम** : एक व्यक्ति को जबरन दासता में रखा गया है तथा वह पूरी तरह से एक प्रभावशाली प्रभाव के अधीन होता है
2. **अनुबंधित श्रम** : अनुबंधित श्रम, उन श्रमिकों का श्रम जिनकी स्वतंत्रता संविदात्मक संबंध की शर्तों और ऐसे कानूनों द्वारा प्रतिबंधित है जो ऐसी व्यवस्था को स्वीकार्य और लागू करने योग्य बनाते हैं। ठेका श्रमिक के दायित्व का सार एक निश्चित अवधि के लिए अपना काम और अपने नियोक्ता को छोड़ने की स्वतंत्रता का समर्पण है

15.9 अभ्यास प्रश्न –लघु एवं विस्तृत

लघु प्रश्न–

1. मानव संसाधन प्रबंधन का ऐतिहासिक परिप्रेक्ष्य पर एक संक्षिप्त टिपण्णी लिखिए।

.....

.....

.....

2. सर्फों के प्रबंधन से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

विस्तृत प्रश्न।

1. मानव संसाधन प्रधान के उद्घिकास के विभिन्न चरणों की विस्तृत व्याख्या कीजिये।

.....

.....

.....

2. मानव संसाधन प्रबंधन के कार्यों का वर्णन कीजिये।

15.10 सन्दर्भ सूची

1. अकटास, ए.जेड. (1987)। सूचना प्रणालियों का संरचित विश्लेषण और डिजाइन। एंगलवुड क्लिफ्स, एनजे।शागिर्द कक्ष।
2. बीटी, आर.डब्ल्यू., हुसेलिड, एम.ए., और शनीयर, सी.ई. (2003)। नए एचआर मेट्रिक्स। व्यवसाय पर स्कोरिंग स्कोरकार्ड। संगठनात्मक गतिशीलता, 32(2), 107–121।
3. बेकर, बी.ई., और हुसेलिड, एम.ए. (2006)। सामरिक मानव संसाधन प्रबंधन। जर्नल ऑफ मैनेजमेंट, 32(6), 898–925।
4. बेकर, बी.ई., हुसेलिड, एम.ए., और उलरिच, डी. (2001)। एचआर स्कोरकार्ड। लोगों को जोड़ना, रणनीति, और प्रदर्शन। बोस्टन। हार्वर्ड बिजनेस स्कूल प्रेस।
5. बेकर्स, ए.एम., और बीसैट, एम.जेड. (2002)। मानव संसाधन में अनुसंधान के लिए एक डीएसएस वर्गीकरण मॉडल जानकारी के सिस्टम। सूचना प्रणाली प्रबंधन, 19(3), 41–50।
6. बस्तर, एल., और डेविस, ई. (2001&2002)। सूचना प्रणाली। मानव में शांत क्रांति संसाधन प्रबंधन। कम्प्यूटर सूचना प्रणाली जर्नल, 42(2), 17–20।
7. कैसियो, डब्ल्यू.एफ. (1984)। मानव संसाधनों की लागत। संगठनों में व्यवहार का वित्तीय प्रभाव। बोस्टन। पीडब्ल्यूएस-केंट।
8. कैसियो, डब्ल्यू.एफ. (1991)। मानव संसाधनों की लागत। संगठनों में व्यवहार का वित्तीय प्रभाव (तीसरा संस्करण)। बोस्टन। पीडब्ल्यूएस-केंट।
9. कैसियो, डब्ल्यू.एफ. (2000)। मानव संसाधनों की लागत। संगठनों में व्यवहार का वित्तीय प्रभाव (चौथा संस्करण)। सिनसिनाटी, ओएच। साउथ-वेस्टर्न कॉलेज।
10. डेविस, डब्ल्यू.एस. (1983)। सिस्टम विश्लेषण और डिजाइन। एक संरचित दृष्टिकोण। रीडिंग, एमए। एडिसनवेस्ले।
11. डेरी, के., और वेल्स, एन. (2005)। आवश्यक लेकिन पर्याप्त नहीं। ईआरपी और रणनीतिक एचआरएम। सामरिक परिवर्तन, 14, 265–272.
12. ड्रकर, पी.एफ., डायसन, ई., हैंडी, सी., सैफो, पी., और सेंगे, पी.एम. (1997)। आगे देखें। वर्तमान के निहितार्थ। हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू, 75(5), 18–24।
13. इवांस, जे.आर. (2005)। समग्र गुणवत्ता। टोरंटो, ऑन। थॉमसन।
14. इवांस, डब्ल्यू.आर., और डेविस, डब्ल्यू.डी. (2005)। उच्च-प्रदर्शन कार्य प्रणालियाँ और संगठनात्मक प्रदर्शन। आंतरिक सामाजिक संरचना की मध्यस्थ भूमिका। प्रबंधन जर्नल, 31, 758–775.
15. फिट्ज-एंज, जे. (1980)। मानव संसाधन कार्य की मात्रा निर्धारित करना। कार्मिक, 57(3), 41–52।
16. फिट्ज-एंज, जे. (2000)। मानव पूंजी का आरओआई। कर्मचारी प्रदर्शन के आर्थिक मूल्य को मापना। न्यूयॉर्क। ड।ब्डअमेरिकन मैनेजमेंट एसोसिएशन।
17. फिट्ज-एंज, जे. (2002)। मानव संसाधन प्रबंधन को कैसे मापें (तीसरा संस्करण)। न्यूयॉर्क। मैकग्राहिल.
18. ग्रीर, सी. (1995)। रणनीति और मानव संसाधन। एक सामान्य प्रबंधकीय परिप्रेक्ष्य। एंगलवुड क्लिफ्स, एनजे। प्रेंटिस हॉल।

19. गुएटल, एच.जी., और स्टोन, डी.एल. (2005)। ईएचआर की बहादुर नई दुनिया। डिजिटल युग में मानव संसाधन प्रबंधन। सैन फ्रांसिस्को जोसी-बास।
20. हेन्स, वी. वाई., और लाफलेउर, जी. (2008)। सूचना प्रौद्योगिकी का उपयोग और मानव संसाधन भूमिकाएँ और प्रभावशीलता। मानव संसाधन प्रबंधन, 47(3), 525–540।
21. हुसेलिड, एम.ए., बेकर, बी.ई., और बीटी, आर.डब्ल्यू. (2005)। कार्यबल स्कोरकार्ड। प्रबंध रणनीति को क्रियान्वित करने के लिए मानव पूंजी। बोस्टन। हार्वर्ड बिजनेस स्कूल प्रेस।
22. हुसेलिड, एम.ए., जैक्सन, एस.ई., और शूलर, आर.एस. (1997)। तकनीकी और रणनीतिक मानव संसाधन फर्म के प्रदर्शन के निर्धारक के रूप में प्रबंधन प्रभावशीलता। प्रबंधन अकादमी जर्नल, 40, 171–188।
23. कपलान, आर.एस., और नॉर्टन, डी.पी. (1996)। संतुलित स्कोरकार्ड को रणनीति से जोड़ना। कैलिफोर्निया प्रबंधन समीक्षा, 39(1), 53–79।
24. कवानाघ, एम.जे., गुएटल, एच.जी., और टैननबाम, एस.आई. (1990)। मानव संसाधन सूचना प्रणाली। बोस्टन। पीडब्ल्यूएस-केंट।
25. लॉलर, ई.ई., लेवेन्सन, ए., और बौड्रेउ, जे.डब्ल्यू. (2004)। एचआर मेट्रिक्स और एनालिटिक्स। उपयोग और प्रभाव। मानव संसाधन योजना, 27(4), 27–35।
26. लॉलर, ई.ई., और मोहरमन, एस.ए. (2003)। एक रणनीतिक व्यापार भागीदार के रूप में मानव संसाधन। मानव संसाधन योजना, 26(3), 15–29।
27. लेंगिनक-हॉल, सी.ए., और लेंगिनक-हॉल, एम.एल. (2006)। प्रतिस्पर्धी के लिए मानव संसाधन, ईआरपी और ज्ञान फायदा। मानव संसाधन प्रबंधन, 45(2), 179–194।

इकाई—16 मानव संसाधन में विविधता

इकाई की रूपरेखा

- 16.0 उद्देश्य
- 16.1 परिचय
- 16.2 विविधता का अर्थ
- 16.3 कर्मचारियों के बीच विविधता के आयाम
- 16.4 विविधता प्रबंधन संरचित करने की विधियाँ
- 16.5 व्यवसाय में विविधता का महत्व
- 16.6 विविधता के लिए चुनौतियाँ
- 16.7 विविधता प्रोत्साहन के उदाहरण
- 16.8 कार्यस्थल पर विविधता को बढ़ावा देना
- 16.9 संगठन में विविधता का व्यवसाय पर प्रभाव
- 16.10 कार्यस्थल पर विविधता बनाए रखने के तरीके
- 16.11 सार संक्षेप
- 16.12 पारिभाषिक शब्दावली
- 16.13 अभ्यास प्रश्न
- 16.14 सन्दर्भ सूची

16.0 उद्देश्य

प्रस्तुत इकाई का उद्देश्य विद्यार्थियों में मानव संसाधन की विविधता द्वारा संसथान को होने वाली उब्बाधियों तथा संभावित उन्नति से अवगत करना है क्योंकि कोई भी संसथान उसके कर्मचारियों की रचनात्मकता एवं ज्ञान के सदुपयोग द्वारा ही अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने में सफल हो पता है एक ही परिवेश तथा एक सामान सामाजिक आर्थिक पृष्ठभूमि वाले कर्मचारियों के मध्य रचनात्मक विचारों तथा नवाचार की संभावनाएँ अक्सर कम होती है क्योंकि सामान पृष्ठभूमि होने के कारण सभी का वैचारिक दृष्टिकोण भी लगभग एक जैसा होता है अतः आवश्यक हो जाता है की संसथान में विविधता को भाव दिया जाए तथा विभिन्न सामाजिक सांस्कृतिक एवं शैक्षिक पृष्ठ भूमि के कर्मचारियों की नियुक्तिकी जाए जिससे संसथान के विकास में कर्मचारियों की सामाजिक ,सांस्कृतिक तथा शैक्षिक विविधता का लाभ उठाया जा सके

16.1 परिचय

कार्यस्थल विविधता कर्मचारियों के मतभेदों और समानताओं (व्यक्तिगत विशेषताओं, मूल्यों, विश्वासों, अनुभवों, पृष्ठभूमि, वरीयताओं और व्यवहारों सहित) का सामूहिक मिश्रण है। एक विविधतापूर्ण संगठनात्मक संरचना का अर्थ है कि एक कम्पनी ने एक विविध कार्यबल का निर्माण किया है जिसमें कई अलग-अलग प्रकार के कर्मचारी शामिल होते हैं। कार्यस्थल में विविधता का मतलब अलग-अलग जातीयता, यौन झुकाव, सामाजिक आर्थिक स्थिति, उम्र, लिंग, धर्म और अन्य तरीकों से हो सकता है जिसमें मनुष्य सहज रूप से भिन्न होते हैं। इसका सीधा अर्थ उन लोगों से भी हो सकता है जिनके अलग-अलग व्यक्तित्व हैं और वे स्थितियों को अलग तरह से देखते : उदाहरण के लिए, विविधता के अंतर्गत अंतर्मुखी और बहिर्मुखी दोनों को सम्मिलित किया जा सकता है किसी भी संसथान में कार्यरत लोगों के लिए कार्यबल विविधता के अर्थ को समझना महत्वपूर्ण हो जाता है ताकि, संगठन विविधता के सममेलन के साथ साथ सुचा। रूप से कार्य कर सके। एक संगठन विविधता को अपने समग्र संगठनात्मक लक्ष्यों और मूल्यों के साथ समावेशन करके विविध कर्मचारियों की योग्यताओं एवं

उपलब्धियों का उपयोग अपनी व्यावसायिक उन्नति हेतु कर सकता है।

16.2 विविधता का अर्थ

विविधता वे मानवीय गुण हैं जो जो हमें अन्य व्यक्तियों से भिन्न बनाते हैं। दूसरे शब्दों में, विविधता किसी भी व्यक्ति पर लागू हो सकती है जिसे आप स्वयं से भिन्न समझते हैं। विविधता के आयामों में उम्र, जातीयता, वंश, लिंग, शारीरिक क्षमता/गुण, जाति, यौन अभिविन्यास, शैक्षिक पृष्ठभूमि, भौगोलिक स्थिति, आय, वैवाहिक स्थिति, सैन्य अनुभव, धार्मिक विश्वास, माता-पिता की स्थिति और कार्य आदि को सम्मिलित किया जा सकता है। विविधता शब्द अक्सर विवाद, भ्रम और तनाव उत्पन्न करता है। अक्सर जब लोग विविधता का उल्लेख करते हैं, उनका ध्यान या तो जातीयता और नस्ल या लिंग पर जाता है, जबकि विविधता इससे कहीं अधिक व्यापक है।

कार्यस्थल में, विविधता प्रबंधन एक कार्य वातावरण बनाने की एक प्रक्रिया है जो विविध और समावेशी दोनों है। यह महत्व देता है कि प्रत्येक कर्मचारी तालिका में अद्वितीय के रूप में क्या लाता है ताकि एक संगठन विकसित हो सके और तदनुसार सफल हो सके। व्यापक सिद्धांत यह है कि जब कर्मचारी अलग-अलग पृष्ठभूमि से एक साथ आते हैं, तो रचनात्मक समस्या-समाधान प्रक्रियाएं बारी-बारी से बढ़ती हैं। यह अलग-अलग दृष्टिकोणों की बड़ी हुई मात्रा के लिए धन्यवाद है। कार्यस्थल में विविधता प्रबंधन महत्वपूर्ण होता है क्योंकि एक विविध कार्यस्थल विभिन्न तरीकों से संगठनों की मदद कर सकता है। मुख्य रूप से, यह एक विविध दुनिया के प्रतिबिंब के रूप में काम कर सकता है : जनसांख्यिकीय परिवर्तन, वैश्वीकरण और डिजिटलीकरण के लिए धन्यवाद, कार्यस्थल की विविधता टीमों को अपने ग्राहकों की कई जरूरतों से बेहतर तरीके से जुड़ने में मदद कर सकती है।

मूल रूप से, कम्पनी के भीतर भर्ती और सहिष्णुता को बढ़ावा देने में भेदभाव से बचने के लिए विविधता प्रबंधन मुख्य रूप से विकसित किया गया था। लेकिन, बदलते समय के साथ और कई कारकों के कारण, ऐसी चीजें विकसित हुई हैं जहां कम्पनियों ने एक महत्वपूर्ण प्रतिस्पर्धी लाभ के रूप में कार्यस्थल में विविधता को महत्व दिया है। विभिन्न प्रकार के ग्राहकों की गहन समझ प्राप्त करने के लिए, विविधता और समावेशन की दिशा में तैयार की गई भर्ती नीति लाभांश का भुगतान करती है। इसलिए एयरबस, पोर्श, जीस और वोक्सवैगन जैसी कम्पनियां लंबे समय से कार्यस्थल की विविधता में अपना विश्वास रखती हैं। अपने वोल्क्सवैगन स्थान में अकेले, वोक्सवैगन 100 से अधिक देशों के लोगों को रोजगार देता है। इसलिए संगठनात्मक कार्यबल में विमान विविधता के स्तर को प्राप्त करने के लिए कार्यबल का विश्लेषण करना आवश्यक है

16.3 कर्मचारियों के बीच विविधता के आयाम

2. लिंग : लिंग में पुरुष, महिला या अन्य लिंग पहचान होने के सामाजिक, मनोवैज्ञानिक, सांस्कृतिक और व्यावहारिक पहलू शामिल हैं। संदर्भ के आधार पर, इसमें लिंग आधारित सामाजिक संरचना और लिंग अभिव्यक्ति शामिल हो सकती है। लिंग सामाजिक रूप से निर्मित भूमिकाओं, व्यवहारों और अभिव्यक्तियों से सम्बंधित होता है। यह विविध लोगों की पहचान को संदर्भित करता है। यह प्रभावित करता है कि लोग खुद को और एक दूसरे को कैसे देखते हैं, वे कैसे कार्य करते हैं और बातचीत करते हैं, और समाज में शक्ति और संसाधनों का वितरण कैसे करते हैं। लैंगिक पहचान एक द्विआधारी (लड़की/महिला, लड़का/पुरुष) अवधारणा तक सीमित नहीं है, इसमें निरंतरता के भाव का समावेश होता है और समय के साथ बदल सकता है। व्यक्तियों और समूहों द्वारा निर्भाई जाने वाली भूमिकाओं के माध्यम से लिंग को समझने, अनुभव करने और व्यक्त करने में काफी विविधता पाई जाती है, उन पर रखी गई अपेक्षाएं, दूसरों के साथ संबंध और समाज में लिंग को संस्थागत बनाने के तरीकों में अक्सर जटिलता पाई जाती है :

3. जाति : एक जाति रक्तसंबंधों पर आधारित एक निश्चित सामाजिक समूह होता है, जिसमें एक व्यक्ति सामाजिक स्तरीकरण की एक विशेष प्रणाली के भीतर पैदा होता है। इस प्रणाली में एक ही जाति के भीतर विशेष रूप से विवाह करना, अक्सर एक विशेष व्यवसाय से जुड़ी जीवन शैली का पालन करना, एक पदानुक्रम के भीतर मनाया जाने वाला एक अनुष्ठान का दर्जा रखना, और बहिष्कार की सांस्कृतिक धारणाओं के आधार पर दूसरों के साथ बातचीत करना आदि सम्मिलित होता है

4. नृजातीयता : नृजातीयता में लोगों के जीवन के सांस्कृतिक पहलू शामिल हैं। केवल 'वे कहाँ से हैं' से अधिक,

यह समान पृष्ठभूमि वाले लोगों की परम्पराओं को शामिल करता है। इसके अंतरगत संगीत, भोजन, नृत्य और 'जीवन जीने के नियम' रहन सहन, परम्परा, संस्कृति आदि को सम्मिलित किया जाता है। अतः आवश्यक है कि नृजातीयता को ध्यान में रखते हुए कार्यबल विविधता नीति का निर्माण किया जाना चाहिए।

5. धर्म : धार्मिक विविधता धार्मिक विश्वासों के बावजूद प्रत्येक कर्मचारी के लिए एक सुरक्षित कार्य वातावरण बनाने के बारे में बताती है। धार्मिक विविधता सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक है कि कार्यस्थल पर धार्मिक घृणा फैलने वाल कोई कृत्या ना किया जाए तथा प्रत्येक कर्मचारी को उनकी आध्यात्मिक प्रथाओं की परवाह किए बिना समान मान्यता मिलनी चाहिए। भले ही कम्पनियों को कर्मचारियों को धार्मिक भेदभाव से बचाने वाले नियमों का पालन करना चाहिए, लेकिन वे बहुत कठोर नहीं होने चाहिए क्योंकि अधिकांश संस्थान में हमेशा धर्म से सम्बंधित कुछ कुछ ग्रे क्षेत्र होते हैं।

6. आयु : आयु मनुष्य के मानसिक और शारीरिक लक्षणों को संदर्भित करती है जो उसकी अवस्था के अनुरूप अनिवार्यताओं को पूर्ण करने की क्षमता को दृष्टि देती है जैसे व्यक्ति के जीवन की प्रारंभिक अवस्था बाल्यावस्था होती है, मध्य में युवावस्था तथा प्रौढ़ावस्था होती है तथा अंत में वृद्धावस्था होती है और व्यक्ति अपनी अवस्थाओं के अनुरूप ही व्यवहार करता है :

7. शारीरिक क्षमताविकलांगता : आम तौर पर रोजगार के लिए योग्यता के रूप में किसी व्यक्ति की शारीरिक क्षमता, या उसकी कमी, या व्यक्ति की विकलांगता के कारण अयोग्य समझा जा सकता है। न्यायोचित नहीं है इस नियम का अपवाद यह है कि यदि नौकरी के लिए विशिष्ट कौशल और क्षमताओं की आवश्यकता होती है, शारीरिक या अन्यथा, और व्यक्ति नौकरी की आवश्यकताओं को पूरा करने में सक्षम नहीं है तब ये नियम लागू किया जा सकता है : उदाहरण के लिए कार्यालय की नौकरी में काम करने के लिए केवल एक पैर वाले किसी व्यक्ति को काम पर रखने से मना नहीं कर सकते हैं, लेकिन आप उस व्यक्ति को उच्च स्टील बीम कार्यकर्ता के रूप में नौकरी के लिए 'नहीं' कह सकते हैं।

8. जीवन के अनुभव : कार्यबल विविधता में कर्मचारियों के विविध कार्य अनुभव सम्मिलित किए जाते हैं जिसे उन कर्मचारियों ने जीवन की विविध अवस्थाओं में अर्जित किया होगा जैसे कुछ ने सेना में सेवा की होगी। कुछ लोगों के पास पहले एक दर्जन नौकरियां हो सकती थीं। कुछ के पास शायद एक ही काम था।

9. सामाजिक आर्थिक पृष्ठभूमि : यह कर्मचारियों की सामाजिक आर्थिक पृष्ठभूमि को संदर्भित करता है। विभिन्न प्रकार का सामाजिक आर्थिक परिवेश व्यक्ति को विभिन्न प्रकार का अनुभव प्रदान करता है इसके अतिरिक्त विभिन्न प्रकार का सामाजिक आर्थिक परिवेश व्यक्ति की क्षमताओं को विकसित करने में सहयोग देता है :

10. राजनीतिक मान्यताएँ : लोगों की राजनीतिक मान्यताएँ संगठन में कर्मचारी के प्रदर्शन को प्रभावित कर सकती हैं और नहीं भी कर सकती हैं जब तक कि उनकी मान्यताएँ दूसरों के अधिकारों का उल्लंघन नहीं करती हैं। आम तौर पर उन्हें किसी को काम पर रखने या प्रचार करने में भी प्रासंगिक नहीं होना चाहिए।

16.4 विविधता प्रबंधन संरचित करने की विधियाँ

एक नियम के रूप में, विविधता प्रबंधन को कम्पनी के मानव संसाधन या लोगों के कार्यों में एकीकृत किया जाता है। हालाँकि, कुछ वैश्विक निगमों के पास इसके लिए समर्पित पूरी टीम या विभाग हैं। ये टीम या कर्मचारी आमतौर पर कार्यस्थल में विविधता प्रबंधन से संबंधित कुछ मुख्य कार्यों में मदद करते हैं, जिनमें शामिल हैं।

1. समावेशी भर्ती योजनाओं और प्रक्रियाओं का विकास करना
2. समग्र कामकाजी नीतियां जो केवल भर्ती से परे विस्तारित होती हैं
3. सभी कर्मचारियों के लिए विविधता प्रशिक्षण और सीखने के अवसर प्रदान करना
4. संचार की बात आने पर सूत्रधार की भूमिका निभाना
5. कार्यस्थल विविधता को बढ़ावा देने में मदद करने वाली बातचीत को प्रोत्साहित करना
6. अन्य संस्कृतियों से लक्ष्य समूहों की समझ को बढ़ावा देना।

7. ग्राहक सेवा में सुधार सुनिश्चित करना।
8. कम्पनी में नवीन सोच को बढ़ावा देना।
9. अनुसंधान और विकास को बढ़ावा देना।
10. निर्णय लेने की प्रक्रियाओं का अनुकूलन विभिन्न दृष्टिकोणों के लिए धन्यवाद।
11. नए व्यापारिक संबंध और साझेदारी स्थापित करना।
12. नए बाजार खोलना।

16.5 व्यवसाय में विविधता का महत्व

व्यापार में विविधता को बढ़ावा देने के लिए कई तर्क हैं, जिनमें प्रतिभा की उपलब्धता, पारस्परिक नवाचार में वृद्धि, जोखिम से बचाव और वैश्विक ग्राहक आधार को आकर्षित करना शामिल है। विविधता के लिए व्यावसायिक मामला इस दृष्टिकोण से संचालित होता है कि विविधता पर्याप्त संभावित लाभ लाती है, जैसे बेहतर निर्णय लेना, बेहतर समस्या समाधान, और अधिक रचनात्मकता और नवीनता, जिससे विभिन्न प्रकार के ग्राहकों के लिए उत्पाद विकास और अधिक सफल विपणन होता है। व्यावसायिक संगठन में विविधता के महत्व को निम्न प्रकार से समझा जा सकता है।

1. **नवाचार** : सामान्यतः ऐसा देखा गया है कि विविध टीमों अधिक नवीन और प्रभावी विचारों और कार्यान्वयन की ओर ले जाती हैं। इसके पीछे का तर्क अपेक्षाकृत सरल है। नवोन्मेशी सोच के लिए व्यक्तियों को नई और रचनात्मक सोच तक पहुँचने के लिए विविध दृष्टिकोणों का उपयोग करते हुए संचालन के सामान्य प्रतिमानों से बाहर जाने की आवश्यकता होती है। समान कौशल वाले समान व्यक्तियों के एक समूह में नए विचारों को उत्पन्न करने की बहुत कम संभावना होती है जो नवाचार की ओर ले जाते हैं। समानता समूहविचार पैदा कर सकती है, जो रचनात्मकता को कम करती है।
2. **स्थानीयकरण** : कुछ लोगों का मानना है कि एक वैश्विक बाजार में एक कम्पनी जो एक विविध कार्यबल को नियुक्त करती है विभिन्न उपभोक्ता बाजारों की जनसांख्यिकी को बेहतर ढंग से समझने में सक्षम होती है। इसलिए उस बाजार में फलने-फूलने के लिए अधिक सीमित सीमा वाली कम्पनी की तुलना में वह बेहतर ढंग से सुसज्जित होती है। दुनिया भर में उभरते बाजारों के साथ पर्याप्त सकल घरेलू उत्पाद विकास का प्रदर्शन करने के साथ, संगठनों को बाजार में प्रवेश करने और प्रभावी ढंग से संवाद करने के लिए स्थानीय प्रतिभा की आवश्यकता होती है। एक निश्चित क्षेत्र के व्यक्तियों में उस क्षेत्र की जरूरतों के साथ-साथ एक समान संस्कृति के बारे में गहरी जागरूकता होगी, जिससे उन्हें काफी मूल्य जोड़ने में मदद मिलती है :
3. **अनुकूलता** : संगठनों को आधुनिक अर्थव्यवस्था में तकनीकी और सांस्कृतिक रूप से अनुकूल होना चाहिए। प्रतिस्पर्धात्मक गतिशीलता पर शीघ्रता से प्रतिक्रिया करने और उद्योग के रुझानों से आगे रहने के लिए यह महत्वपूर्ण है। विविधता एक गहन और अधिक व्यापक विश्वदृष्टि के माध्यम से रचनात्मक सोच और बेहतर निर्णय लेने को बढ़ावा देती है। अतः कर्मचारियों के चयन में विविधता के आयाम को विशेष स्थान दिया जाना चाहिए क्योंकि इसका महत्व विशेष रूप से प्रबंधकीय स्तर पर बहुत अधिक होता है।

16.6 विविधता के लिए चुनौतियाँ

कार्यस्थल में विविधता के कारण विभिन्न चुनौतियाँ देखी जा सकती हैं, जिनमें शब्द को परिभाषित करने की कठिनाइयों से लेकर व्यक्तिगत, पारस्परिक और संगठनात्मक चुनौतियों को विविधता प्रथाओं को लागू करने में शामिल हैं। हालांकि विविधता के लाभ अच्छी तरह से स्थापित हैं, अधिक विविध कार्यबल की स्थापना अपने साथ बहुसंख्यकों में नई संस्कृतियों को आत्मसात करने और अल्पसंख्यक स्पेक्ट्रम में वेतन-समानता और ऊपरी-स्तर के अवसरों दोनों में बाधाएँ लाती है। विविध कार्यबल के निर्माण के लिए कुछ सबसे आम चुनौतियाँ निम्नलिखित हैं।

1. **रुढ़ियाँ** : विविधता पैदा करने की एक चुनौती यह है कि संगठन में व्यक्तियों के पास दूसरों के समान

या उनसे भिन्न होने वाले पूर्वाग्रह हो सकते हैं। यह अनिवार्य रूप से रूढ़िवादिता की प्रवृत्ति है, जो संगठन के भीतर व्यक्तियों के विश्वदृष्टि को अस्वीकारने के लिए प्रेरित करती है। अतः संगठन में : द्विवादी विचारधारा विविधता को प्रोत्साहित करने के मार्ग में एक बड़ी बाधा के रूप में स्वीकार की जा सकती है।

2. **संस्कृति** : प्रबंधकों को कर्मचारियों के रीति-रिवाजों और सांस्कृतिक मानदंडों को समझना अत्यंत आवश्यक होता है उन्हें यह भी सुनिश्चित करना चाहिए कि संस्था के सभी कर्मचारी महत्वपूर्ण सांस्कृतिक नियमों का उल्लंघन नहीं करते हैं। कभी कभी सांस्कृतिक विविधता व्यावहारिक विभिन्नता को जन्म देती है तथा संघर्ष को जन्म देती है : अतः प्रबंधकों के लिए आवश्यक हो जाता है कि संगठनात्मक ढांचे में संस्कृति की विविधता को एक सुनियोजित ढंग से समावेशित किया जाए।
3. **अप्रभावी संचार** : किसी भी व्यावसायिक संगठन में आपसी सम्पर्क का आधार संचार व्यवस्था होती है वो चाहे भाषा के माध्यम से हो या सांस्कृतिक संकेतों के माध्यम से हो : पारस्परिक क्षेत्र में संचार विशेष रूप से चुनौतीपूर्ण हो सकता है। यह सुनिश्चित करना कि सभी पेशेवरों (मानव संसाधन, प्रबंधन, आदि) के पास अपने अपने विषयों के स्थानीयकरण या अनुवाद के लिए उचित संसाधनों उपलब्ध हो क्योंकि कई स्थितियों में यह स्थिति एक महत्वपूर्ण चुनौती के रूप में उभर कर आता है। अप्रभावी संस्क्रित्की संचार से अक्सर संस्थान के कर्मचारी गलतफहमी का शिकार हो जाते हैं तथा कार्यस्थल में अक्षमता व्याप्त हो सकती है।
4. **कुप्रबंधन** : विविधता के सन्दर्भ में कुप्रबंधन एक और चुनौती होती है कार्यस्थल में विविधता के आसपास के कानूनी ढांचे के कारण प्रासंगिक नियमों और विनियमों की उपेक्षा से जुड़े संभावित खतरे हैं। प्रबंधकों और मानव संसाधन पेशेवरों को समझने और बनाए रखने के लिए निष्पक्ष, नैतिक और गैर-भेदभावपूर्ण भर्ती प्रथाओं और सभी कर्मचारियों के लिए इक्विटी का भुगतान करना नितांत आवश्यक है। इस विशेष क्षेत्र में गलत कदमों के कानूनी प्रभाव में उच्च राजकोशीय, ब्रांडिंग और प्रतिष्ठा की लागत हो सकती है।

16.7 विविधता प्रोत्साहन के उदाहरण

जिस तरह से आपका मानव संसाधन विभाग कार्यस्थल में विविधता के संबंध में नीतियों को संभालता है, वह इस बात पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालता है कि ग्राहकों और कर्मचारियों दोनों द्वारा कम्पनी को कैसे माना जाता है। जब ठोस विविधता नीतियों और प्रशिक्षण को मानव संसाधन प्रबंधन द्वारा प्रदान और लागू किया जाता है, तो काम के माहौल में जातिवाद, आयुवाद, यौन अभिविन्यास और सांस्कृतिक अंतर जैसे मुद्दों को समाप्त नहीं किया जा सकता है। सौभाग्य से छोटे-व्यवसाय के मालिकों के लिए, कुछ प्रमुख निगमों ने मानव संसाधन विविधता के कुछ अच्छे उदाहरण स्थापित किए हैं जो निम्नलिखित हैं –

1. **जातीय विविधता** : मानव संसाधन विविधता का एक और उदाहरण कर्मचारियों और प्रबंधन के बीच नस्ल और जातीयता के एक संतुलित संयोजन से बना एक कर्मचारी है। जातिवाद और पूर्वाग्रह कहीं भी स्वीकार्य व्यवहार नहीं है लेकिन विशेष रूप से कार्यस्थल में इसे बर्दाश्त नहीं किया जा सकता है। विभिन्न प्रकार की जातियों और जातीय पृष्ठभूमि वाले कर्मचारियों को काम पर रखना : मूल अमेरिकी, हिस्पैनिक, एशियाई, मध्य पूर्वी, कोकेशियन, अफ्रीकी अमेरिकी और सकारात्मक संबंधों और टीम वर्क को प्रोत्साहित करने से : द्विवादी गलत धारणाओं को तोड़ने में मदद मिलती है और उत्पीड़न की घटनाएं कम होती हैं।
2. **बुजुर्ग और विकलांग** : एक विविध निगम का एक प्रमुख उदाहरण प्रसिद्ध डिस्काउंट डिपार्टमेंटल स्टोर, वॉल-मार्ट है। वॉल-मार्ट दुनिया भर में 2 मिलियन से अधिक सहयोगियों को रोजगार देता है, और 'न्यूयॉर्क टाइम्स' के अनुसार, 2005 में वॉल-मार्ट के लगभग 220,000 कर्मचारी 55 वर्ष से अधिक आयु के थे। राष्ट्रव्यापी भर्ती प्रयासों में राष्ट्रव्यापी चर्चों और वरिष्ठ केंद्रों को लक्षित करना। लगातार पाँच वर्षों तक, वॉल-मार्ट ने 'कैरियर और विकलांग' पत्रिका की वार्षिक शीर्ष 50 नियोक्ता समीक्षाओं में एक स्थान अर्जित किया, और 2008 में विकलांग लोगों पर राष्ट्रीय गवर्नर की समिति ने निगम को विकलांग लोगों के लिए एक उत्कृष्ट नियोक्ता के रूप में मान्यता दी।
3. **यौन अभिविन्यास और लिंग** : मानव संसाधन विविधता का हिस्सा समलैंगिक और समलैंगिक कर्मचारियों

की स्वीकृति और सहनशीलता को बढ़ावा दे रहा है। नियोक्ता जो एक विविध कार्य वातावरण को प्रोत्साहित करते हैं, उनके यौन अभिविन्यास के आधार पर व्यक्तियों के साथ भेदभाव नहीं करते हैं। वे आवेदकों को उनकी योग्यता के आधार पर नियुक्त करते हैं और यह कहते हुए फर्म कम्पनी की नीतियों को लागू करते हैं कि सभी सहकर्मियों को उनके लिंग या अभिविन्यास की परवाह किए बिना सम्मान के साथ व्यवहार किया जाना चाहिए। 1995 में, वॉल्ट डिजनी कॉर्पोरेशन ने अपने समलैंगिक कर्मचारियों के लिव-इन भागीदारों के लिए स्वास्थ्य लाभ पैकेजों का विस्तार किया। कुछ कम्पनियां कार्यस्थल में विविधता को पूरी तरह से अपनाने के लिए ट्रांस-जेंडर और क्रॉस-ड्रेसिंग स्टाफ सदस्यों का स्वागत करती हैं।

- 4. परामर्श कार्यक्रम :** कई प्रमुख निगम स्थानीय सामुदायिक केंद्रों और वाईएमसीए के सहयोग से परामर्श कार्यक्रम प्रायोजित करके कार्यस्थल विविधता की वकालत करते हैं। कुछ कार्यक्रम विभिन्न क्षेत्रों में कैरियर पर विचार करने वाले हाई-स्कूल-उम्र के छात्रों के लिए तैयार हैं। अन्य लोग वंचित पड़ोस से वयस्क व्यक्तियों को नियुक्त करते हैं या पुनः प्रवेश कार्यक्रमों में भाग लेते हैं, जैसे कि पूर्व अपराधी और व्यसनों को ठीक करना। मैरियट कॉर्पोरेशन विविध समूह-किराया कार्यक्रमों में भाग लेता है जो देश भर में कम आय वाले क्षेत्रों में विभिन्न सामुदायिक केंद्रों के साथ मिलकर काम करते हैं।

आधुनिक कार्यस्थलों में विविधता प्रबंधन बहुत मायने रखता है। ऐसा इसलिए है क्योंकि कार्यस्थल में समानता और विविधता बेहतर कार्य करने वाली टीमों, खुश कर्मचारियों और, सबसे ऊपर, अधिक राजस्व का कारण बन सकती है। भले ही यह एचआर मैनेजर के सपने की तरह लगता है, विविधता प्रबंधन इसे वास्तविकता में बदल सकता है। इसका समग्र लक्ष्य कर्मचारियों की सामाजिक, सांस्कृतिक और जातीय विविधता के माध्यम से कार्यस्थल में समानता और विविधता को बढ़ावा देना है, इसके लिए उत्तरदायी नीतियों और रणनीतियों को नियोजित करना।

16.8 कार्यस्थल पर विविधता को बढ़ावा देना

विविधता को बढ़ावा देना मानव संसाधन प्रबंधन की जिम्मेदारी है। इसका मतलब यह नहीं है कि वे अकेले प्रक्रिया को लागू कर सकते हैं। जिस तरह अधिकांश गतिविधियों को एकीकरण और टीम भावना से अंतिम रूप दिया जाता है, उसी तरह मानव संसाधन प्रबंधकों को विविधता-सचेत दृष्टिकोण को सफलतापूर्वक स्थापित करने के लिए प्रभावशाली भागीदारों की मदद की आवश्यकता होती है। यहां बताया गया है कि कार्यस्थल की विविधता के लिए तैयार करने और उसे बढ़ावा देने के लिए टीमों और संगठन क्या कर सकते हैं...

- 1. ऑपरेशनल रेडीनेस सुनिश्चित करना :** प्रबंधन, विशेष रूप से, इस बात पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालता है कि क्या विविधता और समावेश वास्तव में व्यवहार में लाए जाते हैं। सबसे पहले, सुनिश्चित करें कि प्रबंधन टीम अपनी कॉर्पोरेट संस्कृति का पुनर्मूल्यांकन करने के लिए तैयार है। अगर प्रक्रिया उच्चतम स्तर पर समर्थित है और प्रबंधन के सिद्धांत सांस्कृतिक विविधता को ध्यान में रखते हैं, तो ही आपकी कम्पनी कार्यस्थल में विविधता प्रबंधन को सफलतापूर्वक लागू कर सकती है। अपने मानव संसाधन विविधता प्रबंधन प्रथाओं को लागू करने के लिए, ठोस सिद्धांतों में अपने नए मूल्यों को आजमाएं और सुनिश्चित करें कि वे मौजूद हैं और मापने योग्य हैं। उदाहरण के लिए, वोक्सवैगन ने अपनी शटुगेदर स्ट्रैटेजी 2025' के साथ कम्पनी के भीतर अवसर और विविधता की अधिक समानता के प्रति अपनी प्रतिबद्धता को बनाए रखा है।
- 2. प्राथमिकताओं और लक्ष्यों को पहचानें :** निर्णय लेने से पहले, प्रबंधन के साथ मिलकर यह विश्लेषण करना आवश्यक है कि कम्पनी के लिए कौन सी विविधता प्रबंधन पहल बहुत महत्वपूर्ण है। कॉर्पोरेट लक्ष्य पर एक नजर डालना भी महत्वपूर्ण है, यह पहचानना कि संगठनात्मक विकास के लिए कौन से कौशल महत्वपूर्ण हैं और जो संगठन को आगे बढ़ने और विकास करने में मदद करेंगे। इसके साथ ही यह आवश्यक हो जाता है कि समस्या वाले क्षेत्रों की पहचान की जाए। संगठन में विविधता को बढ़ावा देना संगठन की निरंतर प्रगति के लिए यह आवश्यक है कि कर्मचारियों के औसत छोड़ने की दर को बनाए रखा जाए। इसके अलावा प्रबंधन को काम के माहौल में सुधार करने और सही प्रतिभा को काम पर रखने और बनाए रखने पर विचार करना चाहिए। अंतरराष्ट्रीय ग्राहकों से निपटने के लिए एक बेहतर समझ आवश्यक है, जिसके लिए उन्हें संगठन की प्राथमिकता सूची में होना चाहिए। बहुसांस्कृतिक कार्यशालाएं आपकी क्षमता को बढ़ाने में मदद कर सकती हैं। विविध उत्पादों के उत्पादन के लिए नवाचार।

3. **पहल का निर्धारण करना :** इस स्तर पर, नई पहल के रास्ते में सभी बाधाओं को दूर करना आवश्यक हो जाता है। कम्पनी की सांस्कृतिक विविधता से लाभ की अपेक्षा निर्धारित करने के बाद, प्रबंधन को एक कार्य योजना बनानी चाहिए। पहल स्वयं एक रणनीतिक स्तर पर प्रभावी हो सकती है या कर्मचारियों द्वारा स्वयं अभ्यास में लाने के लिए डिजाइन की जा सकती है। कार्रवाई योग्य कार्यस्थल विविधता पहलों को प्रबंधकों द्वारा लिया जाना चाहिए। कार्यस्थल में विविधता का प्रबंधन करने के लिए उनकी आवश्यकता है अपने काम में विविधता को बढ़ावा देने के लिए संगठन निम्नलिखित पहल की जा सकती है
 1. कर्मचारियों के लिए सलाह कार्यक्रम
 2. संस्कृति-विशिष्ट विषयों पर प्रबंधन कोचिंग
 3. एक सांस्कृतिक रूप से अनुकूलित विज्ञापन या संचार रणनीति
 4. नियमित क्रॉस-विभागीय परियोजनाएं
 5. कम्पनी में समान अवसर प्रतिनिधि की नियुक्ति करना
 6. भाषा की बाधाओं को तोड़ने के लिए भाषा पाठ्यक्रम और भाषा सीखने की साझेदारी की पेशकश करना
 7. रूढ़ियों का सक्रिय रूप से मुकाबला करना (उदाहरण के लिए, जागरूकता प्रशिक्षण के माध्यम से)
 8. सांस्कृतिक क्षमता और संघर्ष प्रबंधन की सुविधा
 9. समानता के अवसरों को बढ़ाने के लिए मौजूदा भर्ती प्रक्रियाओं का पुनर्गठन
 10. कम्पनी कैफेटेरिया (शाकाहारी, कोशेर, शाकाहारी, आदि) में कई प्रकार के भोजन की पेशकश
 11. प्रार्थना कक्ष प्रदान करना
 12. लचीले काम के घंटे के कार्यक्रम
 13. बच्चों के साथ कर्मचारियों के लिए बाल देखभाल सेवाएं
 14. अंतरराष्ट्रीय विविधता के भोजन की उपलब्धता
 15. वरिष्ठ-और विकलांगता-अनुकूल कार्यस्थल
4. **भूमिकाओं का आवंटन :** किसी भी संगठन के लिए यह सुनिश्चित करने की आवश्यकता होती है कि मानव संसाधन विभाग के भीतर और बाहर जिम्मेदारी के क्षेत्रों को स्पष्ट रूप से परिभाषित किया गया है। उदाहरण के लिए, एचआर रिक्रूटर्स को यह सुनिश्चित करने के लिए भर्ती प्रक्रियाओं की जांच करनी चाहिए कि नौकरी के विज्ञापन गैर-भेदभावपूर्ण तरीके से तैयार किए गए हैं। मानव संसाधन विकास के क्षमता क्षेत्र में प्रबंधन विविधता को अधिक प्रोत्साहित करने के लिए भाषा पाठ्यक्रम या पहल का कार्यान्वयन अधिक आवश्यक होता है।
5. **परिणामों की निगरानी :** यह निगरानी करना आवश्यक हो जाता है कि क्या पहल उत्पादक रही हैं या नहीं यह पता लगाने के लिए, विभिन्न संकेतक हैं जिन पर विचार किया जा सकता है। उदाहरण के लिए, कर्मचारियों और ग्राहकों के बीच संतुष्टि के स्तर का सर्वेक्षण करना, स्टाफ टर्नओवर दरों की जाँच करना, कार्यालय के तापमान की निगरानी, प्रचलित वातावरण, साझा खाना पकाने की शाल जैसे विचार ध्यान आकर्षित करते हैं जिसके द्वारा स्वयं को कर्मचारी मूल्यवान महसूस करते हैं।
6. **मानव संसाधन प्रबंधन के सिद्धांतों का पालन :** संगठन की समग्र विविधता के प्रबंधन में मानव संसाधन विभाग की बड़ी जिम्मेदारी होती है। मानव संसाधनों को निम्नलिखित क्षेत्रों में विविधता पर विचार करना चाहिए।
 1. नियुक्तियाँ
 2. पदोन्नति

3. मुआवजा समानता
4. प्रशिक्षण
5. कर्मचारी नीतियां
6. कानूनी नियमों

16.9 संगठन में विविधता का व्यवसाय पर प्रभाव

1. **कम्पनी के प्रदर्शन में सुधार :** प्रदर्शन में सुधार के लिए कार्यस्थल में विविधता में सुधार करना महत्वपूर्ण है। जो लोग सम्मानित और सहज महसूस करते हैं, वे उन लोगों से बेहतर प्रदर्शन करेंगे जो तनावग्रस्त और अनादरित हैं।
2. **कर्मचारी जुड़ाव और प्रतिधारण में सुधार :** सामान्यतः जो कर्मचारी सराहना और सशक्त महसूस करते हैं, वे उन लोगों की तुलना में अधिक वफादार रहते हैं जिनके साथ खराब व्यवहार किया जाता है। अतः कार्यस्थल पर विविधता एवं समावेशन को महत्त्व देकर संगठन में कर्मचारियों को और अच्छा कार्य करने के लिए प्रेरित किया जा सकता है।
3. **ब्रांड की सार्वजनिक छवि में सुधार :** यदि कोई कम्पनी अपनी विविधता रणनीति को सार्वजनिक करती है, तो वह जाग-क लोगों के बीच अपनी छवि बनाने में सफल रहती है। इसके द्वारा ब्रांड के प्रसार एवं प्रचार में मदद मिलती है।
4. **रचनात्मकता, नए विचारों और दृष्टिकोण को बढ़ावा :** विविधता युक्त कार्यस्थल अलग-अलग दृष्टिकोण, अलग-अलग पृष्ठभूमि और सांस्कृतिक अनुभवों के कारण, एक विविध कार्यबल कार्यस्थल को स्थिर होने से बचाने में मदद करता है। एक स्थिर कार्यस्थल खराब परिणाम लाता है। ठहराव असंतोष लाता है। विभिन्न दृष्टिकोणों के साथ एक जीवंत, रचनात्मक कार्यस्थल सौहार्द और एस्प्रिट डी कॉर्प्स बनाता है।
5. **लक्षित समूह की बेहतर समझ :** एक विविध कार्यस्थल के सदस्य समान पृष्ठभूमि के लोगों की आवश्यकताओं के भली भांति समझते हैं क्योंकि वे उन उत्पादों और सेवाओं दोनों का ज्ञान रखते हैं जो वे खरीदते हैं और जिन कम्पनियों से वे उन्हें खरीदते हैं।

16.10 कार्यस्थल पर विविधता बनाए रखने के तरीके

कर्मचारियों को केवल काम करने की क्षमता के आधार पर नियुक्त करना चाहिए। उन्हें भाई-भतीजावाद, 'दोस्तों के लिए एहसान', और हर दूसरी चीज जो श्रमिकों और प्रबंधन के बीच समान रूप से खराब भावनाएँ पैदा करती है, को अलग रखना चाहिए। सबसे बढ़कर, उन्हें अपने कर्मचारियों को पहले रखना शुरू करना होगा। एक तेजी से विविध और समझदार जनता अब डार्क एज मानसिकता के लिए खड़ी नहीं है। कार्यस्थल विविधता को अपनाने के लिए, कम्पनियों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि।

1. मानव संसाधन प्रबंधन में विविधता भर्ती लक्ष्यों का ज्ञान प्रबंधकों सभी को होना चाहिए। अगर ये लोग नहीं जानते कि कम्पनी किसे नियुक्त करना चाहती है, तो वे सही लोगों को नियुक्त नहीं कर सकते।
2. कर्मचारी पुस्तिका में विविधता नीतियों को रेखांकित किया जाना चाहिए। कार्यस्थल विविधता के सन्दर्भ में 'मुझे नहीं पता,' के मामले नहीं होने चाहिए। पुस्तिका पढ़ते समय प्रत्येक कर्मचारी को विविधता पर कम्पनी के रुख को जानना चाहिए।
3. विविधता का प्रबंधन करने के लिए हर संगठन में एक आचार संहिता होनी चाहिए। कार्यस्थल विविधता को अपनाने और लागू करने के दौरान कर्मचारियों और प्रबंधन कर्मियों को समान रूप से सख्त आचार संहिता का पालन करना चाहिए।
4. संसथान में भेदभाव रहित नीति होनी चाहिए। इस नीति को संरक्षित समूहों के संबंध में संघीय कानून और इन समूहों के खिलाफ भेदभाव के निषेध के अनुरूप होना चाहिए। इसमें न केवल लोगों को काम

पर रखना शामिल है बल्कि उनका मूल्यांकन करना, उनका प्रबंधन करना और कम्पनी के भीतर उन्हें बढ़ावा देना भी शामिल है।

5. संसथान में एक मुआवजा और लाभ नीति लागू होनी चाहिए : केवल दूसरों से भिन्न होने के कारण किसी को भिन्न वेतन नहीं मिलना चाहिए। कर्मचारी पुस्तिका में उल्लिखित वेतन और लाभ समान कर्तव्यों का पालन करने वाले सभी लोगों के लिए समान होने चाहिए।
6. सभी कर्मचारियों को रोजगार की स्थिति और समाप्ति की स्पष्टता होनी चाहिए : सभी लोगों को कार्यस्थल पर और उन्हें सौंपे गए कार्यों को करते समय सुरक्षित रहना चाहिए। वे कौन हैं से संबंधित किसी भी कारण से उन्हें निकाल नहीं दिया जाना चाहिए। यह भाई-भतीजावाद की अवधारणा का भी विरोध करता है। 'बॉस के भतीजे' के लिए जगह बनाने के लिए किसी को जाने नहीं देना चाहिए।
7. कम्पनी को समान अवसर नियोक्ता की छवि के साथ कार्य करना चाहिए। यह गैर-भेदभाव नीति के साथ जुड़ा हुआ है। आवेदन करने वाले प्रत्येक व्यक्ति के पास बिना किसी अपवाद के कम्पनी में अन्य सभी व्यक्तियों के समान अवसर होने चाहिए।
8. सभी को कर्मचारी विविधता नीतियों से अवगत होना चाहिए और किसी भी विविधता के मुद्दों की रिपोर्ट करने के लिए उनके पास संचार का एक खुला द्वार होना चाहिए : खुले दरवाजे के साथ-साथ गोपनीयता के सिद्धान्त का भी पालन किया जाना चाहिए : विविधता विफलताओं की नेकनीयती से रिपोर्ट करने वाले किसी भी व्यक्ति के खिलाफ कोई प्रतिशोध नहीं होना चाहिए।
9. नियमित रूप से कर्मचारी संवेदनशीलता प्रशिक्षण का आयोजन होना चाहिए : प्रत्येक कर्मचारी को विविधता के बारे में जागरूक होना अत्यंत आवश्यक होता है तथा एक कर्मचारियों को एक : दुसरे की आवश्यकताओं के प्रति सदैव संवेदनशील होना चाहिए।
10. कोई भी कम्पनी विविधता कानूनों के साथ अनुकूलन के कारण ही क्रियाशील रहती है। अतः बदलते हुए कानूनों के साथ कम्पनी का समायोजन नितांत आवश्यक हो जाता है।
11. कर्मचारियों की रुचियों और क्षमताओं के आधार पर टीम निर्माण गतिविधियाँ बनाने के अवसर प्रदान करने चाहिये : यह भाईचारे और एस्प्रिट डी कॉर्प्स की अवधारणाओं के साथ जुड़ा हुआ है क्योंकि प्रसन्न कर्मचारी सदैव एक उत्पादक कर्मचारी होता है।
12. फ्लोटिंग छुट्टियाँ, त्योहारों की छुट्टियाँ, उन कर्मचारियों के लिए दूरस्थ रूप से काम करने की व्यवस्था जिन्हें अक्षमता के कारण कार्यालय आने में परेशानी हो सकती है, अध्ययन करने वाले लोगों के लिए लचीला कार्य कार्यक्रम आदि की व्यवस्था आवश्यक रूप से होनी चाहिए।

16.11 सार संक्षेप

अंततः ये कहा जा सकता है कि अधिक विविध कार्यबल के निर्माण के लिए पहला कदम केवल विभिन्न पृष्ठभूमि के कर्मचारियों को काम पर रखना है। कम्पनियों को टोकनवाद को विविधता समझने की गलती नहीं करनी चाहिए। प्रबंधक जब एक समूह से एक व्यक्ति को नियुक्त करते हैं जबकि उनके सभी अन्य कर्मचारी दूसरे समूह से होते हैं। तब यह न केवल अनुपयोगी होता अहि है बल्कि यह सतही एवं संभावित रूप से असंतुष्ट कर्मचारियों को जन्म देने का आधार प्रस्तुत करता है : समग्र व्यावसायिक उद्देश्यों के साथ विविधता युक्त भर्ती रणनीति को एकीकृत करना आवश्यक होता है। उदाहरण के लिए, किसी विशिष्ट समूह से कर्मचारियों को काम पर रखने से कम्पनी को विशेष व्यावसायिक उपक्रमों में सफल होने में मदद मिल सकती है, जैसे कि एक नए क्षेत्र में विस्तार करना या एक नए उत्पाद की पेशकश करना। संस्थानों के लिए यह महत्वपूर्ण है कि वे अपनी गलतियों से सीखें और प्रयास करते रहें कार्यस्थल में विविधता पैदा करने में सदियों से चली आ रही कट्टरता और रूढ़िवादिता को खत्म करना शामिल है। प्रत्येक कार्य के लिए योग्य लोगों में एक गोरे, सीधे, सिजेंडर पुरुष के अलावा अन्य विशेषताओं का कोई संयोजन हो सकता है। जो कम्पनियाँ या तो अंधकार युग में फंसी हुई हैं या जो उस समय के मूल्यों और विशेषताओं को अपनाती हैं, उन्हें अपनी मानसिकता के साथ-साथ अपनी संस्कृति को भी पूरी तरह से बदलना होगा।

16.12 परिभाषिक शब्दावली

1. **विविधता** : विविधता से तात्पर्य है जहां विभिन्न धर्म संस्कृति जाति भाषा आदि के लोग साथ साथ रहते हैं और अपनी आवश्यकताओं को पूरा करते हैं। जिस प्रकार किसी मनुष्य के रंग रूप रहन सहन खानपान इत्यादि में विभिन्नता होती है या विभिन्न रूप होते हुए भी समान होते हैं कपअमतेपजल (विविधता) कहलाता है। जैसे भारतीय संस्कृति विविधता में एकता का अनूठा रूप और आदर्श प्रस्तुत करता है।
2. **कार्यबल** : मजदूर अथवा कर्मचारी जिनको कम्पनी में किसी कार्य विशेष हेतु रखा जाता है

16.13 अभ्यास प्रश्न : लघु एवं विस्त्रित

लघु उत्तरीय प्रश्न :

1. व्यावसायिक प्रबंधन में मानव संसाधन की विविधता का महत्व बताइए :

.....

.....

.....

2. विविधता प्रबंधन संरचित करने की विधियोंका संक्षिप्त विवरण दिजिये :

.....

.....

.....

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

1. कर्मचारियों के बीच विविधता के विभिन्न आयामों का वर्णन कीजिये :

.....

.....

.....

2. कार्यस्थल पर विविधता को बढ़ावा देना हेतु अपनाये जाने वाले उपायों का विस्तृत वर्णन कीजिये :

.....

.....

.....

16.14 सन्दर्भ सूची

1. अहमद, एस. और श्रोएडर, आर.जी. (2002)। धारणीय कुल गुणवत्ता प्रक्रिया प्रबंधन के लिए भर्ती और चयन का महत्व ,गुणवत्ता का अंतर्राष्ट्रीय जर्नल और विश्वसनीयता प्रबंधन, 19 (5), 540–550।
2. एसीआईबी (ऑस्ट्रेलियन सेंटर फॉर इंटरनेशनल बिजनेस) (2000), द इंटरनेशनल बिजनेस केस फॉर विविधता प्रबंधन, विविधता प्रबंधन के अभ्यास के लिए कार्यक्रम, विभाग के लिए ऑस्ट्रेलियाई केंद्र के सहयोग से आप्रवासन और बहुसांस्कृतिक मामले अंतरराष्ट्रीय व्यापार।
3. Agocs, C-, और Burr, C- (1996), 'एम्प्लॉयमेंट इक्विटी, एफर्मेटिव एक्शन एंड मैनेजिंग डायवर्सिटी। अंतर का आकलन, 'मैनपावर का अंतर्राष्ट्रीय जर्नल, 17, 4/5, 30–45।
4. एलन, आर.एस., डॉसन, जी.ए., व्हीटली, के.के., और व्हाइट, सी.एस. (2004), 'विविधता अभ्यास। सीखना आधुनिक संगठनों के लिए प्रतिक्रियाएँ, 'संगठनों में विकास और शिक्षा, 18, 6, 13–15।
5. बेनिंगटन, एल., और वेन, आर. (2000), 'ऑस्ट्रेलिया में भेदभाव विरोधी कानून : मेला, प्रभावी, कुशल या

अप्रासंगिक ?, 'मैनपावर का अंतर्राष्ट्रीय जर्नल, 21, 1, 21।33।

6. ब्लाउ, एफ.डी., और कहन, एल.एम. (1994), 'राइजिंग वेज इनइक्वलिटी एंड द यूएस जेंडर गैप,' अमेरिकन आर्थिक समीक्षा, 84, 1, 23–28।
7. ब्लम, टी.सी., फील्डस, डी.एल., और गुडमैन, जे.एस. (1994), 'संगठनात्मक–स्तर महिलाओं के निर्धारण प्रबंधन में,' अकादमी ऑफ मैनेजमेंट जर्नल, 37, 2, 241–266।
8. बोसेली, पी., डिट्ज, जी., और बून, सी. (2005), 'कॉमनलिटीज एंड कॉन्ट्राडिक्शन्स इन रिसर्च ऑन मानव संसाधन प्रबंधन और प्रदर्शन,' मानव संसाधन प्रबंधन जर्नल, 15, 3, 67–94।
9. ब्रेनरड, ई. (2000), 'वीमेन इन ट्रांजिशन। चेंजेस इन जेंडर वेज डिफरेंशियल्स इन ईस्टर्नयूरोप और पूर्व सोवियत संघ,' औद्योगिक और श्रम संबंध समीक्षा, 54, 1, 138–162।
10. बुरब्रिज, एल., डियाज, डब्ल्यू., ओडेनडाहल, टी., और शॉ, ए. (2002), 'द मीन एंड इम्पैक्ट ऑफ बोर्ड एंड फिलैंथ्रोपिक फील्ड में स्टाफ डायवर्सिटी,' सैन फ्रांसिस्को। ज्वाइंट एफिनिटी ग्रुप्स, http://www.Ann.org/html/ourprograms/research/diversity_table-htm (20 नवंबर 2003 को देखा गया)।
11. कार्नेवाले, ए.पी., और स्टोन, एस.सी. (1994), 'डायवर्सिटी बियॉन्ड द गोल्डन : ल', प्रशिक्षण और विकास, 48, 10, 22–39।
12. मानव संसाधन प्रबंधन का अंतर्राष्ट्रीय जर्नल 247 ख्दक्षिण ऑस्ट्रेलिया पुस्तकालय विश्वविद्यालय, द्वारा 04।36 01 जनवरी 2015 को डाउनलोड किया गया
13. कैसेल, सी. (1996), 'ए फेटल अट्रैक्शन? सामरिक मानव संसाधन विकास मंत्री और महिलाओं के लिए व्यावसायिक मामला प्रगति,' कार्मिक समीक्षा, 25, 5, 51–66।
14. सीएनएन (2007), 'फॉर्च्यून 500 2006,' <http://money-cnn-com/magazines/fortune/fortune500/1.html> (15 अगस्त 2007 को अभिगमित)।
15. कॉक्स, टी. (1993), कल्चरल डायवर्सिटी इन ऑर्गेनाइजेशन। थ्योरी एंड रिसर्च प्रैक्टिसेस, सैन फ्रांसिस्को, सीए। बेरेट–कोहलर पब्लिशर्स।
16. कॉक्स, टी., और ब्लेक, एस. (1991), 'मैनेजिंग कल्चरल डायवर्सिटी। इम्प्लीकेशन्स फॉर ऑर्गेनाइजेशनल प्रतिस्पर्धात्मकता,' प्रबंधन कार्यकारी अकादमी, 5, 3, 45–56।
17. कुन्हा, आर.सी., और मार्केस, सी.ए. (1995), 'पुर्तगाल,' पश्चिमी में मानव संसाधन प्रबंधन में यूरोप, एड. आई. ब्रुनस्टीन, बर्लिन। डी गुइटर, पीपी। 211–229।
18. दागेर, जे., डीशनेटो, बी., और सोहल, ए.एस. (1998), 'मैनेजिंग वर्कफोर्स डायवर्सिटी इन द ऑस्ट्रेलियन मैनुफैक्चरिंग इंडस्ट्री,' जर्नल ऑफ ह्यूमन फैक्टर्स एंड एर्गोनॉमिक्स इन मैनुफैक्चरिंग, 8, 2, 1–15।
19. डी सीरी, एच., और क्रैमर, आर. (2003), ऑस्ट्रेलिया में मानव संसाधन प्रबंधन, सिडनी। मैकग्रा–हिल
20. [3] एक्विनास, पीजी और यशस्विनी बी (2016)। कार्यस्थल में विविधता। अवसर और चुनौतियाँ। इंटरनेशनल जर्नल ऑफ साइंस प्रौद्योगिकी और प्रबंधन, 11(5), 167–171।
21. [4] अतीक, ए., युसूफ, एस., अली, के. और प्प, ए. (2019)। में समान अवसर के मौलिककर्मचारी का प्रदर्शन। एक महत्वपूर्ण समीक्षा। के एकीकरण पर 5वां विश्व सम्मेलन ज्ञान। बांगी सेलांगोर, मलेशिया।
22. [5] बाबाकन, एच। (2010)। समावेशन की चुनौतियाँ। सांस्कृतिक विविधता, नागरिकता और सगाई। सनशाइन कोस्ट विश्वविद्यालय, सिड्नी डाउन्स, क्वींसलैंड, ऑस्ट्रेलिया। 1–18।
23. [6] बार्कमैन, जे., स्नाइडर, ए., रैमसे, के., और थिएसेन, एस। (2014)। महिला, टुकड़ा और सक्रियता : युवा नारीवादियों के निर्माण के लिए एक टूलकिट शांति की संस्कृति। शांति के लिए महिलाओं की आवाज मानिथोबा। प्रतिभागियों के लिए कार्यशाला। 2013 (अप्रैल), 1–22।

Notes

Notes