उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

M.COM-305

मानव संसाधन प्रबन्ध-I

Human Resource Management-I

खण्ड

1

मानव संसाधन प्रबन्ध के मूल तत्व

(Basic to HRM)

इकाई -1 मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा और यथार्थ-चित्रण (Perspective) 5

इकाई -2 परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध 26

इकाई -3 मानव संसाधन योजना और सामूहिक उद्देश्य (Co-operative Objective) 42

परामर्श-समिति

प्रो0 नागेश्वर राव — कुलपति - अध्यक्ष
डॉ0 हरीशचन्द्र जायसवाल — वरिष्ठ परामर्शदाता - कार्यक्रम संयोजक
श्री एम0 एल0 कनौजिया — कुलसचिव - सचिव

संरचनात्मक सम्पादन

डॉ0 मंजूलिका श्रीवास्तव — निदेशक, दूरस्थ शिक्षा परिषद्, नई दिल्ली

विषयगत सम्पादन

प्रो0 जगदीश प्रकाश — पूर्व, कुलपति, इलाहाबाद विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

लेखक

डॉ. के. के. चौरसिया — एसोशिएट प्रोफेसर,
जी.डी. बिन्नानी पी.जी. कालेज, मीरजापुर

प्रस्तुत पाठ्य सामग्री में विषय से सम्बन्धित सभी तथ्य एवं विचार मौलिक रूप से लेखक के स्वयं के हैं।

© उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

सर्वाधिकार सुरक्षित। इस पाठ्य-सामग्री 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।

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज की ओर से कर्नल विनय कुमार, कुलसचिव द्वारा पुनः मुद्रित एवं प्रकाशित, 2024

मुद्रक : चन्द्रकला यूनिवर्सल प्रा0 लि0 42/7 जवाहर लाल नेहरु रोड, प्रयागराज

खण्ड- 1 परिचय (मानव संसाधन प्रबन्ध)

इस खण्ड में मानव संसाधन प्रबन्ध के मूल तत्वों का वर्णन निम्नलिखित तीन इकाइयों के माध्यम से किया गया है -

इकाई-1 में मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा परिभाषा व विशेषताओं की व्याख्या की गई है। इसकी प्रकृति, उद्देश्य, महत्व और कार्य का गहन अध्ययन प्रस्तुत किया गया है।

इकाई-2 में परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध की विशद व्याख्या की गई है।

इकाई-3 में मानव संसाधन योजना ओर उसके सामूहिक उद्देश्य का विश्लेषण किया गया है।

इकाई –01 मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा और यथार्थ चित्रण (Concepts and Prospective of HRM)

इकाई की रूपरेखा

1.0 उद्देश्य

1.1 प्रस्तावना

1.2 मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा

1.2.1 मानव संसाधन प्रबन्ध का अर्थ

1.2.2 मानव संसाधन प्रबन्ध की परिभाषा

1.2.3 मानव संसाधन प्रबन्ध की विशेषताएँ

1.3 मानव संसाधन प्रबन्ध की प्रकृति

1.4 मानव संसाधन प्रबन्ध के उद्देश्य

1.5 मानव संसाधन प्रबन्ध का महत्व

1.6 मानव संसाधन प्रबन्ध के कार्य

1.7 सारांश

1.8 स्व–परख प्रश्न के उत्तर

1.9 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1.10 संबंधित प्रश्न

1.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात आप –

– मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा, अर्थ परिभाषा कर सकेंगे,

– मानव संसाधन प्रबन्ध की प्रकृति को बता सकेंगे,

– मानव संसाधन प्रबन्ध के उद्देश्य व महत्व को स्पष्ट कर सकेंगे,

– मानव संसाधन प्रबन्ध का यथार्थ चित्रण प्रस्तुत कर सकेंगे,

– मानव संसाधन प्रबन्ध के कार्य व क्षेत्र की जानकारी का विवरण कर सकेंगे।

1.1 प्रस्तावना (Introduction)

जब मानव ने अपने पेट की भूख मिटाने हेतु दूसरों के लिए कार्य करना प्रारम्भ किया था उसी समय से ''मानव संसाधन प्रबन्ध'' की समस्या आरम्भ

हो गयी थी। 18वीं और 19वीं शताब्दी में ''मानव संसाधन'' की आवश्यकता प्रारम्भ हुई। उस समय माता पिता की भॉति मालिक ही अपने सम्पूर्ण व्यवसाय का पालनकर्ता व जन्मदाता हुआ करता था। किन्तु 20वीं सदी में प्रबन्ध जगत में अत्यन्त क्रान्तिकारी परिवर्तन हुआ। मानव संसाधन प्रबन्ध का श्री गणेश इसी शताब्दी में हुआ। उस समय पीगू और मार्शल आदि अर्थशास्त्रियों ने मानव संसाधन को एक 'वस्तु' (commodity) का अम्ली जामा दिया निश्चित रूप से मानव ही सृजनात्मक शक्ति रखता है। कोई भी व्यवसाय में मानव को उत्पादन के अन्य घटकों जैसे – भूमि, पूॅजी, संगठन व साहस की तरह एक महत्वपूर्ण पांचवाँ घटक माना जाने लगा। कोई भी व्यवसाय अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु चार प्रमुख 'M' का प्रयोग करते हैं। जैसे Man (मानव), Machine (मशीन), Materials (माल) और Money (मुद्रा) उपर्युक्त पॉचों 'M' में Man (मानव) संसाधन की उपलब्धता व कुशलता के द्वारा ही आर्थिक व प्राकृतिक संसाधनों का सदुपयोग सम्भव हो पाता है।

अतः व्यवसाय के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए ''मानव संसाधन का प्रबन्ध'' अत्यन्त आवश्यक है। विज्ञान व तकनीक कितना भी विकसित हो जाये मानव का विकल्प कोई भी यंत्र या तकनीक नहीं ले सकता है। इस प्रकार ''मानव संसाधन प्रबन्ध'' की धुरी व केन्द्र बिन्दु है, अतः डार्विन के 'Survival of the fittest' सिद्धान्त 'मानव संसाधन प्रबन्ध' में स्पष्टतः लागू होता है।

1.2 मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा (Concept of Human Resource Management)

'मानव संसाधन प्रबन्ध' की अवधारणा 20वीं शताब्दी की देन है। 'मानव संसाधन प्रबन्ध' को विभिन्न विद्वानों ने विभिन्न नामों से सम्बोधित किया है जैसे 'श्रम–सम्बन्ध' (Labour Relations), 'मानवीय सम्बन्ध' (Human Relations),'सेविवर्गीय प्रबन्ध' (Personel Relations), 'मानवीय अभियन्त्रण (Human Engineering), 'जनशक्ति प्रबन्ध'(Man Power Management), 'कर्मचारी सम्बन्ध' (Employee Relations)।

सामान्यतः छात्र इन शब्दों से भ्रमित होते हैं। अतः प्रयुक्त शब्दावली का सही अर्थ समझना आवश्यक है।

पीटर ड्रकर जैसे विद्वान कर्मचारियों एवं कार्य की व्यवस्था को ही 'मानव संसाधन प्रबन्ध' मानते हैं।

प्रो. रिचार्ड पी. कलहुन (Richard P. Kalhoon) ने अमेरिका के संदर्भ में लिखा है कि– यहाँ पर 60 प्रतिशत व्यवसायिक संस्थानों में 'सेविवर्गीय प्रबन्ध', 15 प्रतिशत संस्थानों में 'औद्योगिक सम्बन्ध' और शेष में 'कर्मचारी सम्बन्ध' जैसी शब्दावली का प्रचलन है।

इस प्रकार मानव संसाधन प्रबन्ध संविवर्गीय प्रबन्ध का पर्यायवाची माना जाता है। दोनों में अन्तर केवल इतना है कि प्रथम में मानव को एक महत्वपूर्ण संसाधन स्वीकार करके उसका प्रबन्ध किया जाता है। मानव संसाधन विकास भी मानव संसाधन प्रबन्ध का एक अंग है। मानव संसाधन विकास में कर्मचारियों का सर्वांगीण विकास करने का प्रयास किया जाता है जिससे मानव की प्रकट व अप्रकट प्रतिभाओं का विकास हो सके। जबकि मानव संसाधन प्रबन्ध में मानव संसाधन विकास की इस भावना को ध्यान में रखकर प्रबन्ध कार्य किया जाता है।

इस प्रकार मानवीय संसाधनों का प्रबन्ध कला व विज्ञान दोनों हैं। वस्तुतः प्रबन्धकों को कार्य एक टीम के कप्तान की तरह होता है। जिस प्रकार बैण्ड मास्टर के नियन्त्रण में धुन निकालने पर सब बैण्ड वादक लययुक्त स्वर देते हैं ठीक उसी प्रकार मानव संसाधन प्रबन्धक के नियन्त्रण में कर्मचारीगण अधिक व्यवस्थित ढंग से कार्य करने में सफल होते हैं। एक सफल प्रबन्धक वह होता है जो न केवल अपने पद के कारण बल्कि बहुमुखी कार्य क्षमता द्वारा कर्मचारियों को प्रभावित करने में सफल हो। योग्य मानव संसाधन प्रबन्धक न केवल उद्योगों में व्याप्त मानवी समस्याओं को निराकरण कर सकता है बल्कि एक कुशल कार्यदल का निर्माण भी कर सकता है।

मानव संसाधन प्रबन्ध की आधुनिक अवधारणा के अनुसार अब सभी लोग यह महसूस करने लगे हैं कि मानवीय संसाधन की कुशलता पर ही अन्य साधनों का सदउपयोग संभव है। 'मानव' इतना महत्वपूर्ण क्यों है? इसका कारण है कि –

(1) नवीन ज्ञान व प्रविधि का मानव ने ही सृजन व विकास किया है और वही उसका अधिकतम प्रयोग भी करता है।

(2) संगठनात्मक व्यवहार व कार्य में मानव का ही व्यक्तित्व दिया हुआ है।

(3) सेवा व वस्तु के विपणन में भी मानव का ही चातुर्य व कौशल रहता है।

(4) नये उत्पाद, वस्तु व सेवा का निर्माण भी मनुष्य ही करता है।

श्री सुशील हॉडा, कोर हेल्थ केयर के प्रधान, के अनुसार, ''आधुनिक व्यवसाय के सृजन, विकास व समृद्धि में 'मानव' का ही प्रमुख योगदान रहता है।'' जापान के प्रबन्ध गुरू श्री केनिची ओहये के अनुसार, ''मानव संसाधन प्रबन्ध की आधुनिक अवधारणा का केन्द्र बिन्दु मानव का सर्वांगीण विकास है।'' इस प्रकार मानव संसाधन प्रबन्ध में मानव ही उत्पादन के अन्य साधनों को एकत्रित करता है, उनमें पर्याप्त समन्वय बना कर रखता है, संस्था का संगठनात्मक कार्य करता है, क्रियाओं का निर्देशन व मार्गदर्शन करता है एवं समस्त क्रियाओं पर नियन्त्रण रखता है। इसलिए मानव संसाधन का प्रबन्ध ही वास्तव में सेविवर्गीय प्रबन्ध है।

1.2.1 मानव संसाधन प्रबन्ध का अर्थ (Meaning of Human Resource Management)

मानव संसाधन प्रबन्ध तीन शब्दों का संयोजन है – 'मानव' उत्पादन के पाँच संसाधनों (मानव, भूमि, पूँजी, साहस व संगठन) में सब श्रेष्ठ साधन माना जाता है क्योंकि मानव ही प्रबन्ध का केन्द्र बिन्दु है। दूसरा शब्द 'संसाधन' है जिसका अर्थ है उत्पादन के साधन। तीसरा शब्द 'प्रबन्ध' का आशय है कि प्रबन्ध एक वैज्ञानिक प्रक्रिया है जिसके आधारभूत तत्व हैं – नियोजन, संगठन, अभिप्रेरण और नियन्त्रण, जो किसी व्यावसायिक संस्था के प्रयासों के श्रेष्ठतम व अनुकूलतम उपयोग के लिए मानव, माल, मशीन, मेथड व मुद्रा अर्थात 5 Ms का प्रयोग किया जा सके। इस प्रकार, मानव संसाधन प्रबन्ध का आशय उस कला व विज्ञान से है जिसके द्वारा मानवीय शक्तियों का पूर्णतया विकास किया जाता है और उसी के सहयोग से उनकी अधिकतम कुशलता तथा योग्यता का उपयोग संगठन के उद्देश्यों के पूर्ति के लिए किया जाता है।

अतः मानव संसाधन प्रबन्ध, प्रबन्ध का वह भाग है जो किसी संस्था के मानवीय सम्बन्धों से सम्बन्धित हैं। जिसका उद्देश्य सम्बन्धों को बनाये रखना तथा उनका विकास करना है। यह विभागीय उत्तर दायित्व को निभाने के साथ साथ उच्च प्रबन्धों को अपनी सलाह प्रदान करता है। इसका मुख्य कार्य मानव शक्ति को सृजित करना, विकसित करना, उसका नियोजन, संगठन, समन्वय, नियन्त्रण, एवं उत्प्रेरण प्रदान करके व्यवसायिक संस्था के निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करना है। संक्षेप में मानव शक्ति का प्रबन्ध ही मानव संसाधन प्रबन्ध है।

1.2.2 मानव संसाधन प्रबन्ध की परिभाषाएँ (Definitions of HRM)

इसका अर्थ और स्पष्ट करने के लिए इसकी परिभाषाओं का आलोचनात्मक अध्ययन प्रस्तुत है –

1. **प्रो. डेल योडर (DALE YODER)** के शब्दों में, ''सेविवर्गीय प्रबन्ध या मानव संसाधन प्रबन्ध, नियोजन में मानवीय साधनों की प्रयुक्ति, विकास एवं प्रयोग से सम्बन्धित आयोजन व निर्देशन की प्रक्रिया है।''

2. **ई. एफ. एल. ब्रेच (E.F.L. Brech)** के अनुसार ''सेविवर्गीय प्रबन्ध, प्रबन्ध प्रक्रिया का वह भाग जो कि मुख्यतः किसी संगठनात्मक मानवीय तत्वों से सम्बन्धित हैं।''

3. **लारेन्स ए. एप्पले (Lawerence A. Applay)** के अनुसार, ''सेविवर्गीय प्रबन्ध मनुष्यों का विकास है, न कि वस्तुओं का निर्देशन .... प्रबन्ध कार्मिक प्रशासन है।''

उपर्युक्त परिभाषाओं में आपका ध्यान मानवीय दृष्टिकोण की तरफ आकर्षित करने का पूरा प्रयास है। उत्पादन के साधन दो प्रकार के होते हैं।

(1) भौतिक संसाधन

(2) मानवीय संसाधन

भौतिक संसाधनों में कच्चा माल, भूमि, पूँजी, यंत्र व अन्य उपकरण आते हैं जबकि मानवीय संसाधनों में –

(अ) कर्मचारियों की वैज्ञानिक भर्ती व चयन,

(ब) मानव के पर्यावरण का विकास,

(स) मानव का वैज्ञानिक प्रशिक्षण,

(द) पदोन्नति

(य) मानव की प्राकृतिक प्रतिभाओं व व्यक्तित्व का विकास आदि घटकों को शामिल किया जाता हैं ।

प्रबन्धकों को इन दोनों संसाधनों की आवश्यकता पड़ती है। किन्तु देखा जाय तो मानव संसाधन का प्रबन्ध अधिक महत्वपूर्ण है। यह अटल सत्य है कि भौतिक संसाधन मानव के लिए होते है न कि मानव भौतिक संसाधनों के लिए। यह भी पूर्ण सत्य है कि यदि मानव अपनी पूर्ण क्षमता के साथ काम

करता है तो समस्त भौतिक संसाधनों का श्रेष्ठतम उपयोग सम्भव हो जाता है। इण्टरनेट व सुपर कम्प्यूटर भी मानव की क्षमता पर निर्भर करते है।

4. पीटर एफ. ड्रकर (Peter F. Drucker) के अनुसार, ''कार्य एवं कर्मचारियों का प्रबन्ध ही सेविवर्गीय प्रबन्ध कहलाता है।''

इस परिभाषा में दो बातों पर विशेष ध्यान दिया गया है (अ) कार्य का नियोजन करना, दूसरे शब्दों में कार्य के उद्देश्य, नीति, कार्यक्रम कार्यविधि इत्यादि का निर्धारण करना। (ब) कार्य के अनुसार कर्मचारियों का चयन अर्थात सही पद सही व्यक्यिों की नियुक्ति पदोन्नति आदि करना।

अधिक स्पष्ट शब्दों में कहें तो मानव संसाधन शक्ति का नियोजन ही मानव संसाधन प्रबन्ध है।

उपर्युक्त परिभाषाओं का निचोड़ यह है कि मानव संसाधन प्रबन्ध एक प्रबन्ध दर्शन है, एक प्रक्रिया है, एक दृष्टिकोण है, या एक चिन्तन तकनीकी है। यह प्रबन्ध एक चिन्तन तकनीकी या दृष्टिकोण इसलिये हैं क्योंकि इसका केन्द्र बिन्दु मानव है। इसके द्वारा मानव की प्राकृतिक प्रतिभाओं में निखार लाया जा सकता है। यह विषय प्रबन्ध दर्शन इसलिए है क्योंकि यह प्रबन्ध की व्यवहारिक पद्धतियों से प्रबन्ध के वास्तविक नजरिये का सफलता पूर्वक पता लगा सकता है।

1.2.3 मानव संसाधन प्रबन्ध की विशेषतायें

इस प्रबन्ध की निम्नलिखित विशेषतायें हैं –

1. यह एक निरन्तर या सतत प्रक्रिया है। जार्ज आर. टेरी के अनुसार ''यह पानी की भॉति नहीं है जिसे एक टोटी से चालू या बन्द किया जा सकता है । इसे एक दिन में, एक घण्टा अथवा एक सप्ताह में एक दिन के लिए लागू नहीं किया जा सकता है। यह प्रबन्ध प्रतिदिन की क्रियाओं में मानवीय सम्बन्धों एवं उनके महत्व के प्रति निरन्तर सतर्क एवं सावधान बने रहना आवश्यक मानता है।''

2. यह प्रबन्ध की एक विशिष्ट शाखा है जिसका सम्बन्ध मानव शक्ति के नियोजन व विकास से है। जिसके अन्तर्गत कर्मचारियों के नियोजन, संगठन, निर्देशन और नियन्त्रण जैसी क्रियायें सम्मिलित हैं।

3. यह प्रबन्ध मानवीय इन्जीनियरिंग का विज्ञान है। जिसमें संस्था के कर्मचारियों की सेवाओं को प्राप्त करना, कार्यरत या सेवारत व्यक्तियों की देखभाल करना उनकी सेवाओं को बनाये रखना और उनका

अधिकतम विकास करना, इत्यादि कार्यों को सम्मिलित किया जाता है।

4. यह प्रबन्ध मानव संसाधन के सर्वश्रेष्ठ प्रयोग से सम्बन्ध रखने वाला एक दर्शन, चिन्तन, दृष्टिकोण व तकनीक है।

5. इसका सम्बन्ध सिर्फ श्रमिकों से नहीं, बल्कि संगठन के प्रत्येक स्तर पर कार्यरत कर्मचारियों से होता है।

6. यह एक सार्वभौमिक उपयोगिता का विज्ञान है क्योंकि इसके सिद्धान्त आर्थिक, धार्मिक, राजनैतिक, सामाजिक इत्यादि सभी क्षेत्रों में एक समान रूप से लागू होते हैं।

7. यह प्रबन्ध शीर्ष प्रबन्ध को महत्वपूर्ण सलाह देता रहता है परिणामस्वरूप संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करना आसान हो जाता है।

8. यह प्रबन्ध निश्चित सिद्धान्तों व व्यवहारों का पालन करता है।

9. यह मानवीय सम्बन्ध स्थापित करके उन्हें बनाये रखने का प्रयास करता है। अतः यह सतत जारी रहने वाली प्रक्रिया है।

10. यह मानवीय समस्याओं को हल करके कर्मचारियों में टीम भावना विकसित करता है और उत्पादकता में वृद्धि करता है।

1.3 मानव संसाधन प्रबन्ध की प्रकृति (Nature of HRM)

संस्था का मुख्य उद्देश्य न्यूनतम लागत पर उत्पादन करके उपभोक्ताओं को उचित मूल्यों पर अधिकतम वस्तु व सेवा प्रदान करना होता है। इस उद्देश्य की पूर्ति प्रत्येक विभाग में लगे कर्मचारियों की योग्यता व कुशलता पर निर्भर करता है। संस्था के इस महत्वपूर्ण अंग की प्रकृति के सम्बन्ध में विभिन्न विद्वानों में मतैक्य नहीं है। इसकी प्रकृति का वर्णन निम्न है –

(1) यह प्रबन्ध एक पेशा है क्योंकि पेशे का स्तर प्रदान करने के लिए तीन विशिष्टताओं की आवश्यकता होती है –

(क) विशिष्ट ज्ञान एवं उस ज्ञान को प्राप्त करने की अनिवार्यता का होना

(ख) पेशे में लगे लोगों का एक संघ का होना,

(ग) उसके सदस्यों के पालनार्थ आचार संहिता का भी होना। इस प्रकार पेशा तकनीकी ज्ञान की आधारशिला पर खड़ा होकर सेवा–भाव

के उद्देश्य को पूरा करता है। यदि इस प्रबन्ध को एक पेशे के रूप में मूल्यांकित किया जाय तो स्पष्ट होता है कि इसकी आधारशिला भी तकनीकी ज्ञान व सेवाभाव ही है। ए.वाटर्स के अनुसार, ''सेविवर्गीय प्रशासन के लिए उससे भी अधिक उच्चस्तर की पेशेगत दक्षता आवश्यक होती है जितनी की अभी तक अधिकांश संगठनों में विकसित हुई है। केवल वास्तविक पेशेवर ही ऐसे महत्वपूर्ण उद्देश्य को प्राप्त कर सकते हैं । ''इस प्रबन्ध की इन्हीं विशेषताओं को देखते हुये डी. जैकिन्स, एफ. बी. मिलर तथा आर. पी. कनहून जैसे विद्वानों ने मानव संसाधन प्रबन्ध को एक पेशे की संज्ञा दी है।

(2) मानव संसाधन प्रबन्ध एक विज्ञान और कला दोनों ही हैं क्योंकि कार्मिक प्रशासन के सिद्धान्त, वास्तविक तथा नीति प्रधान होनों ही हैं। दूसरे शब्दों में ये सिद्धान्त वास्तविक अवस्था का ही अध्ययन नहीं करते बल्कि उन आदर्श विधियों की ओर संकेत भी करते हैं जिनके प्रयोग से अधिकतम, श्रेष्ठतम व सस्ता उत्पादन सम्भव हो पाता है।

(3) यह प्रबन्ध एक गतिमान व्यवहारवादी विज्ञान है – इसका मुख्य उद्देश्य मानवीय व्यवहार को समझना, पुर्वानुमान लगाना और स्पष्ट करना तथा नियन्त्रित करना है। व्यवहारवादी विज्ञान में अर्थशास्त्र के अन्तर्गत आर्थिक वातावरण, विशिष्टीकरण, सामूहिक सौदेबाजी, रहन सहन की लागत, वेतन व मजदूरी आदि का अध्ययन किया जाता है और ये सभी इस प्रबन्ध को प्रभावित करते हैं। रोथलिस वर्जर तथा एल्टन मेयो ने अपने हॉथार्न के प्रयोगों द्वारा यह सिद्ध कर दिया कि एक व्यवहारिक संस्था भी सामाजिक इकाई है जिसमें कर्मचारी समूहों में रहकर उत्पादकता में वृद्धि करते हैं। इसी प्रकार थकान, उदासीनता, घरेलू झगड़ों में पड़कर अपना मानसिक सन्तुलन खो देते हैं। ऐसे व्यक्तियों को स्वस्थ चिकित्सा देकर पुनः कार्यरत करना प्रबन्धक का उत्तरदायित्व है। निष्कर्षतः यह कहा जा सकता है कि मानव का उपयोग मानवता के दृष्टिकोण से मानव के हित के लिए करना ही मानव संसाधन प्रबन्ध का व्यवहारवादी पहलू है।

(4) इस प्रबन्ध के सिद्धान्त व कार्य काफी सीमा तक अपनी सार्वभौमिकता की प्रकृति को स्पष्ट करते हैं। अर्थात कार्मिक प्रशासन के सिद्धान्तों का उपयोग, हर एक प्रकार के संगठन में और संसार में कहीं भी

किया जा सकता है। इसी कारण इस प्रबन्ध का प्रचलन वर्तमान में लोकप्रिय होता जा रहा है।

(5) यह प्रबन्ध 'रेखा' और 'स्टाफ' दोनों का कार्य करता है। यहाँ 'रेखा' से तात्पर्य संगठन में कार्यरत उन कर्मचारियों से है जो संगठन के उद्देश्य की पूर्ति हेतु प्रत्यक्ष रूप से उत्तरदायी होते हैं। रेखीय कार्यों में निष्पादन, निर्देशन, क्रियान्वयन, निर्णयन और नियन्त्रण आदि आते हैं। यहाँ 'स्टाफ' से तात्पर्य उन विशेषज्ञों से है जो रेखा अधिकारियों को आवश्यक सलाह देकर उन सब की सेवा करते हैं। इसमें परामर्श, शोध, विश्लेषण, मूल्यांकन, विकास आदि कार्यों को सम्मिलित किया जाता है।

(6) यह एक प्रणाली का तन्त्र है जिसका मुख्य कार्य स्वस्थ मानवीय व औद्योगिक सम्बन्धों को बनाये रखना है।

मानव संसाधन प्रबन्ध के प्रकृति को उपर्युक्त तथ्यों के अध्ययन से भली भाँति समझा जा सकता है।

1.4 मानव संसाधन प्रबन्ध के उद्देश्य (Objectives of HRM)

मानव संसाधन प्रबन्ध का मुख्य उद्देश्य संस्था में कार्यरत कर्मचारियों को इस योग्य बनाना है कि वह अपने कार्य को अधिक कार्यकुशलता से करते हुये संस्था के लाभों को बढ़ाने में एवं मानवीय संसाधनों का विवेकपूर्ण उपयोग करने में सहयोग करें अर्थात मानव संसाधन प्रबन्ध का मुख्य उद्देश्य कर्मचारियों के सहयोग के साथ स्वेच्छा से श्रेष्ठतम कार्य लेना है।

अध्ययन की सुविधा के दृष्टिकोण से इसके विभिन्न उद्देश्य निम्नलिखित हैं –

1. अच्छे मानवीय सम्बन्ध और अनुशासन बनाये रखना

मजबूत व सुदृढ़ संस्था के लिए मृदुल व अच्छे मानवीय सम्बन्ध एक रामबाण औषधि की तरह है क्योंकि सेविवर्गीय विभाग इस बात के लिए हमेशा तत्पर रहता है कि कर्मचारियों में आपसी आदर भाव, मान–सम्मान, सदभाव आदि गुणों का विकल्प हो और प्रबन्ध व कर्मचारी वर्ग आपसी सहयोग व अनुशासन से कार्य करें।

2. कर्मचारियों में टीम–भावना विकसित करना

टीम भावना का विकास होने पर उपक्रम के लक्ष्यों को सरलता से प्राप्त किया जा सकता है जैसा कि स्कॉट, क्लोदियर और स्प्रीगल ने कहा है,

''सेविवर्गीय प्रबन्ध का उद्देश्य अधिकतम व्यक्ति का विकास करना है, कर्मचारियों के साथ मधुर व अच्छे सम्बन्ध बनाये रखना है तथा मानवीय साधनों को भौतिक साधनों का अधिकतम उपयोग करने के लिए प्रेरित करना है।''

3. कर्मचारियों के व्यक्तिगत हितों की पूर्ति करना

कर्मचारियों के स्वहितों जैसे उचित मजदूरी, उचित काम के घण्टे, काम की सुरक्षा, सकारात्मक टीम भावना, विकास के लिए समुचित अवसर आदि की पूर्ति करना मानव संसाधन प्रबन्ध का मुख्य उद्देश्य है।

4. कर्म कार्य समूह का निर्माण करना

आर. सी. डेविस के मत में सेविवर्गीय प्रबन्ध का मुख्य उद्देश्य संगठन के उद्देश्यों की पूर्ति हेतु एक ऐसे कार्य समूह का निर्माण करना है जो लगन, निष्ठा व कार्यक्षमता के साथ काम करे।

5. मितव्ययिता व प्रभावकारिता

इसका उद्देश्य संस्था के सीमित साधनों का जिसमें कि मानवीय साधन भी सम्मिलित हैं, का प्रभावकारी ढंग से उपयोग किया जाना है क्योंकि जो संस्था साधनों का अपव्यय करती है वे प्रतिस्पर्धा की दौड़ में पिछड़ जाते हैं।

6. सामुदायिक एवं सामाजिक उद्देश्य

समाज के प्रति व्यवसायिक का उत्तरदायित्व होता है। अधिकांश व्यवसायी वर्ग अपने सामाजिक उत्तरदायित्वों की पूर्ति हेतु उदासीन होते हैं। अतः संस्था में सामाजिक व सामुदायिक उत्तरदायित्तव की भावना का सृजन करना व विकास करना इस प्रबन्ध का उद्देश्य होता हैं

7. सेवा उद्देश्य

सेवा कर्मचारियों का यह कर्तव्य है कि वे संस्था को सेवा उद्देश्य की प्राप्ति में स्वेच्छा से सहयोग प्रदान करें। यह उद्देश्य संस्था का मुख्य उद्देश्य है।

8. कर्मचारियों की उत्पादकता में वृद्धि करना

'कार्य ही पूजा है।' 'श्रम करो शर्म नहीं', की भावना संगठन में उसी दशा में उत्पादन हो सकती है जब कर्मचारी का चयन व प्रशिक्षण उचित ढंग से हो।

मानव संसाधन प्रबन्ध के दृष्टिकोण से कर्मचारियों का प्रबन्ध 'दक्षता का प्रबन्ध' है जिसमें हर वर्ग के कर्मचारी व प्रबन्धक शामिल होते हैं।

9. मानवीय उद्देश्य

लारेन्स एप्पले के शब्दों में, ''कर्मचारी प्रशासन ही प्रबन्ध है।'' इस तरह मानवीय उद्देश्य काफी विस्तृत है क्योंकि इस उद्देश्य की पूर्ति से उपक्रम व कर्मचारी दोनों को लाभ होता है।

10. सेवायोजक और कर्मचारियों के हितों में समन्वय स्थापित करना

इन दोनों के हितों में कोई साम्य नहीं है क्योंकि सेवायोजक न्यूनतम मजदूरी देकर उत्पादन लागत कम से कम करने का प्रयास करनेका प्रयास करता है जबकि कर्मचारी अधिक वेतन, मँहगाई व बोनस पाने के लिए प्रयत्नशील रहते हैं। किन्तु संयुक्त प्रयास द्वारा दोनों के हितों में साम्य स्थापित किया जा सकता है।

मानव संसाधन प्रबन्ध या सेविवर्गीय प्रबन्ध के उपर्युक्त उद्देश्यों के अध्ययन से यह निष्कर्ष निकलता है कि यह प्रबन्ध कर्मचारियों के हितों के साथ साथ सेवायोजकों के हितों की रक्षा करता है।

1.5 मानव संसाधन प्रबन्ध का महत्व (Importance of HRM)

मानव संसाधन प्रबन्ध व्यावसायिक प्रबन्ध की आत्मा है। जब और जहॉ भी मानव और उसके व्यक्तिगत समूहों द्वारा कार्य पूरा किया जाता है, तब और वहॉ पर इस प्रबन्ध का महत्व बढ़ जाता है। यूँकि मानव या कर्मचारियों के बिना किसी विभाग का कार्य पूरा नहीं किया जा सकता। अतः यह प्रबन्ध संस्था के सभी विभागों, कार्यों व क्षेत्रों में अपना प्रभाव अनिवार्यतः छोड़ता है।

मानव जीवन को स्वस्थ रखने का जो स्थान स्नायु तन्त्र (Nervous System) का है, वही स्थान संस्था व संगठन में मानव संसाधन प्रबन्ध का है। यह प्रबन्ध सिर्फ स्नायु तन्त्र है। यह प्रबन्ध न तो मस्तिष्क है न हाथ पैर है, न तो ऑख कान है, न नियन्त्रक है और न ही शक्तिदायक तत्व है। यह प्रबन्ध ा एक स्वचालित नाड़ी है स्वचालित शक्ति है क्योंकि यदि नाड़ी सही कार्य न करें तो कई शारीरिक विसंगतियॉ उत्पन्न हो जाती हैं तो उसी प्रकार यदि इस प्रबन्ध में विसंगति आ जाये तो यह एक शत्रु की भॉति संस्था पर हमला बोल सकता है। जैसे मानव का स्नायु तन्त्र शरीर के प्रत्येक अंग से जुड़कर

अपना कार्य करता रहता है। उसी प्रकार व्यवसायिक तन्त्र के प्रत्येक विभागों से मानव संसाधन प्रबन्ध जुड़ा हुआ है। अतः सेविवर्गीय प्रबन्ध भी मानव संसधन प्रबन्ध को व्यवसाय की आत्मा की संज्ञा दी जा सकती है।

अमेरिकन मैनेजमेन्ट एसोसियेशन के अध्यक्ष के शब्दों में ''हम मोटरें, फ्रीज, वायुयान, रेडियो या वस्त्रों का निर्माण नहीं करते, हम ''तो मनुष्य बनाते हैं और मनुष्य इन वस्तुओं का निर्माण करते हैं।'' यही अवधारणा जर्मनी, जापान, कनाडा, फ्रांस आदि विकसित राष्ट्रों ने अपनाकर अपने मानवों का उचित प्रबन्ध करके अपने यहॉ उपलब्ध सीमित भौतिक संसाधनों का सर्वश्रेष्ठ प्रयोग करके उत्पादकता में वृद्धि किये हैं और विकसित राष्ट्र का दर्जा प्राप्त किये हैं। वहीं दूसरी ओर अपने मानवीय संसाधनों का सही प्रबन्ध न करके भारत भौतिक संसाधनों की प्रचुरता के बावजूद एक निर्धन देश, अल्पविकसित राष्ट्र बना रहा। अतः मानव संसाधन प्रबन्ध करके विकास की ऊँचाइयों को जल्दी प्राप्त किया जा सकता है।

निम्नलिखित शीर्षकों से मानव संसाधन प्रबन्ध के महत्व को भलिभॉति समझा जा सकता है –

1. मानव संसाधन प्रबन्ध के सिद्धान्त सार्वभौमिक सिद्धान्त

मानव संसाधन प्रबन्ध सभी प्रकार के व्यावायिक संगठनों में अति आवश्यक है। चाहे व्यवसायिक, सार्वजनिक, निजी, बिनालाभ वाली संस्थायें हो या धार्मिक व सैनिक संबठन हो, यह प्रबन्ध सभी में लागू किया जा सकता है।

2. मानवीय अप्रचलन को कम करने में सहायक

वर्तमान युग में शिक्षा व प्रौद्योगिकी में वृद्धि के कारण मानवीय संसाध ानों का शैक्षणिक स्तर बढ़ गया है क्योंकि कल की अपेक्षा अल्प प्रशिक्षण, पुनः प्रशिक्षण और नवीनीकरण पाठ्य सामग्री का सिलसिला कर्मचारियों के जीवन के अभिन्न अंग बन गये हैं जिस कारण मानव संसाधन प्रबन्ध के महत्व में चार चॉद लग गये हैं।

3. व्यवसाय की नवीन जटिलताओं का सामना

सरकारी हस्तक्षेप में वृद्धि, संस्था के जटिलताओं में वृद्धि, श्रम संगठनों के शक्ति व कार्यक्षेत्र में अनेक जटिलताओं व अड़चने आ गई हैं जिनका मुकाबला इसी प्रबन्ध के द्वारा किया जा सकता है। जैसा कि लारेन्स एप्ले ने कहा है, ''आज प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है, न कि वस्तुओं का निर्देशन

............................प्रबन्ध एवं सेविवर्गीय प्रशासन एक ही हैं उन्हें कदापि पृथक नहीं करना चाहिए। मानवीय सम्बन्धों प्रबन्ध में श्रमिकों की भागीदारी, औद्योगिक सत्ता का विकेन्द्रीकरण आदि अवधारणाओं ने ''मानव'' के महत्व को बढ़ दिया गया है और फलतः सेविवर्गीय प्रबन्ध का महत्व भी बढ़ गया है।''

4. सभी उपक्रमों के सफलता का आधार

मानव संसाधन प्रबन्ध सभी प्रकार के संगठनों की सफलता का मूल आधार है अर्थात मानवीय संसाधन प्रबन्ध का कार्यक्षेत्र, क्रय, वित्त, विपणन व उत्पादन सभी विभागों में फैला हुआ है। अतः सभी प्रबन्ध में यह प्रबन्ध मुख्य है।

5. मानवीय संसाधनों का अनुकूलतम प्रयोग

मनोवैज्ञानिक कारणों ने अर्थात मनुष्य की भावनाओं, प्रतिष्ठा, मूल्य व प्रवृत्ति आदि कारकाकं ने मानवीय संसाधनों के प्रबन्ध को अन्य भौतिक संसाधनों की तुलना में अधिक कठिन व जटिल बना दिया है किन्तु मानवीय व्यवहार विज्ञान ने इस प्रबन्ध को नये आयाम प्रदान किये हैं। परिणामस्वरूप, मानव का अनुकूलतम उपयोग सम्भव हो पाता है।

6. व्यवसाय के भावी समृद्धि व अस्तित्व में सहायक

आज के गलाकाट प्रतियोगिता के युग में अस्तित्व बचाये रखने के लिए कार्यकुशलता में वृद्धि करना अति आवश्यक हो गया है। भौतिक संसाधन व प्रौद्योगिकी सभी संस्था को उपलब्ध हो जाते हैं परन्तु कार्यकुशलता में अन्तर सिर्फ मानव संसाधन के कुशलतम प्रयोग पर ही आश्रित होता है जैसा कि उद्योगपति कुमार मंगलम के शब्दों में,

"It is a quality of people that distinguishes one product from another."

7. उत्पादकता वृद्धि में सहायक

वर्तमान जगत में निरन्तर उत्पादकता बढ़ाने पर जोर दिया जाता है। इस दृष्टि से संस्था में कार्यरत कर्मचारियों का श्रेष्ठतम उपयोग आवश्यक है। यह प्रयोग प्रभावशाली मानवीय संसाधन प्रबन्ध के द्वारा ही सम्भव है।

8. मानव संसाधन की उत्पत्ति के अनिवार्य अंग के रूप में मान्यता

मानव संसाधन प्रबन्ध के अन्तर्गत कर्मचारी को ऐसी मान्यता प्राप्त होती जो उत्पत्ति के शेष चार अंगों को प्राप्त है।

9. औद्योगिक शान्ति को बढ़ावा

मानव संसाधन प्रबन्ध द्वारा श्रम और पूंजी के मध्य हार्दिक व मधुर विश्वास व सहयोग की भावना बढ़ती है। इससे श्रम–पूँजी संघर्ष समाप्त होते हैं तथा देश में औद्योगिक शान्ति की स्थापना होती है।

10. मानव संसाधन के सर्वोत्तम उपयोग से सस्ते, अच्छे व अधिक उत्पादन की सम्भावना

मानव संसाधन के अन्तर्गत श्रमशक्ति का श्रेष्ठतम उपयोग होता है जिससे श्रमिक वर्ग उत्पत्ति के अन्य साधनों का सर्वोत्तम उपयोग करते हैं जिससे उत्पादन की भाषा में वृद्धि होती है और राष्ट्र उद्योगपति, श्रमिक व उपभोक्ता सभी वर्ग का कल्याण होता है।

1.6 मानव संसाधन प्रबन्ध के कार्य या क्षेत्र (Function or Scope of HRM)

अध्ययन की दृष्टि से सेविवर्गीय प्रबन्ध के कार्यों या क्षेत्र को चार भागों में बॉटा जा सकता है – जो अग्रांकित से स्पष्ट हैं –

सेविवर्गीय के कार्य

(अ) प्रबन्धकीय कार्य (Managerial Function)

इस कार्य के अन्तर्गत निम्न कार्य आते हैं –

(I) नियोजन : (Planning)

इस कार्य के अन्तर्गत निम्नलिखित प्रबन्धकीय कार्य आते हैं –

1. रिक्त स्थानों का पूर्वानुमान लगाना (Anticipating Vacancies)

इसके अन्तर्गत अग्रांकित क्रियायें आती हैं –

(i) भविष्य में सम्भावित मृत्यु,

(ii) सेवा, नियुक्तियों, नौकरी से निकालना, पद–त्याग आदि का पूर्वानुमान लगाना,

(iii) भावी पदोन्नतियों का अनुमान लगाना,

(iv) भावी स्थानान्तरण का अनुमान लगाना,

(v) उपयुक्त कारण में से भविष्य में होने वाले रिक्त पदों का अनुमान लगाना और

(vi) भावी सम्भावित अतिरिक्त पदों का अनुमान लगाना।

2. भर्ती (Recruitment)

संगठनों के रिक्त पदों के लिये योग्य व्यक्ति ढूँढना। इसमें निम्न कार्य आते हैं –

(i) कार्य विश्लेषण द्वारा जॉब–रिपोर्ट प्राप्त करना,

(ii) किसी पद पर कार्य करने वाले व्यक्ति की विशेषताओं एवं योग्यता का पता लगाना,

(iii) सम्भावित कर्मचारियों की प्राप्ति के श्रोतों का विश्लेषण करना और

(iv) योग्य व्यक्तियों को संस्था की ओर आकर्षित करना।

(II) संगठन (Organisation)

इसके अन्तर्गत मानव संसाधन को संगठित किया जाता है। इसमें निम्न कार्य आते हैं –

1. संगठनात्मक नियोजन (Oorganisational Planning)

संगठन के प्रारूप निर्धारित करना तथा जनशक्ति की आवश्यकता का अनुमान लगाना ही आयोजन है। इसमें निम्नलिखित कार्यों को शामिल किया जाता है –

(i) कर्मचारियों की संख्या का अनुमान लगाना,

(ii) संगठन का ढॉचा निर्धारित करना,

(iii) आवश्यक परिवर्तनों को सुझाना,

(iv) जनशक्ति की आवश्यकता का अनुमान लगाना।

2. चयन करना (Selection)

आवेदकों के प्रार्थनापत्रों का परीक्षण करना, विश्लेषण करना, और उनकी योग्यता का निर्धारण करना। इन कार्यों के बाद –

(i) साक्षात्कार का आयोजन

(ii) लिखित एवं शारीरिक परीक्षण का आयोजन

(iii) उनके बारे में आवश्यक जानकारी प्राप्त करना,

(iv) आवेदन पत्रों का मूल्यांकन करना और

(v) अन्तिम चयन करना।

3. कर्मचारियों का वर्गीकरण (Classification of Employees)

इसके अन्तर्गत तीन कार्यों को शामिल किया जाता है।

(i) कृत्य विवरण (Job Description) तैयार करना,

(ii) प्रत्येक उप–कृत्य (Position) को एक उपयुक्त शीर्षक प्रदान करना और

(iii) समय समय पर कृत्य विवरणों का पुनरावलोकन करना।

(III) स्टाफिंग (Staffing)

इसके अन्तर्गत अग्रांकित कार्यों का समावेश होता है –

(1) कार्य पर नियुक्ति या दीक्षा (Induction)

नये कर्मचारी को उपयुक्त प्रशिक्षण व जानकारी प्रदान की जाती है। जिससे की वे अपने कर्तव्यों को सम्पन्न कर सकें। यहॉ निम्न कार्य शामिल हैं –

(i) अमुक कृत्य के बारे में कर्मचारी को पूरी जानकारी देना,

(ii) उन्हें अधिक सक्षम बनाने हेतु प्रशिक्षण की आवश्यकताओं का निर्धारण करना।

(iii) उनका समय समय पर मूल्यांकन करना।

(2) स्थानान्तरण व पदोन्नति (Promotion & Transfer)

इसका प्रमुख उद्‌देश्य कर्मचारियों की क्षमताओं का अनुकूलतम उपयोग करना है। निम्नलिखित क्रियायें इसमें शामिल हैं –

(i) कर्मचारियों के विकास के आधार पर उसे पदोन्नति देना व स्थानान्तरित करना।

(ii) कृत्य विवरणों का विश्लेषण करते रहना,

(iii) कर्मचारियों की योग्यताओं का मूल्यांकन करना।

(3) प्रशिक्षण (Training)

कर्मचारियों की पदोन्नति और उनकी कार्यक्षमता में वृद्धि करने के लिए प्रशिक्षण दिया जाता है। इसमें निम्न क्रियायें हैं –

(i) प्रशिक्षण कार्यक्रम निर्धारित करना,

(ii) कार्यक्रम की अवधि निर्धारित करना,

(iii) नेतृत्व हेतु प्रशिक्षित करना,

(iv) प्रशिक्षण कार्यक्रम का आयोजन करना एवं मूल्यांकन का प्रबन्ध करना।

(4) जनशक्ति विकास (Manpower Development)

विभिन्न पदों के लिए कार्य सम्बन्धी प्रमाण निर्धारित करना और कर्मचारियों की उन्नति हेतु क्षेत्र निर्धारण करना। इस कार्य के अन्तर्गत आते हैं –

(IV) अभिप्रेरण (Motivation)

अभिप्रेरण के अन्तर्गत निम्नलिखित प्रशासनिक कार्य आते हैं –

1. दर–निर्धारण (Rate Determination)

विभिन्न कृत्यों (Jobs) का मौद्रिक निर्धारित करना इसका उद्देश्य है। इसके अन्तर्गत निम्नलिखित क्रियायें सम्मिलित की जाती हैं –

(i) विभिन्न कृत्यों का मूल्य–निर्धारित करना,

(ii) वेतन व मजदूरी का सर्वेक्षण करना,

(iii) वेतन व मजदूरी की दर तय करना।

2. सम्प्रेषण (Communication)

सम्पूर्ण संगठन में ऐसी व्यवस्था करना कि जिससे विचारों का आदान प्रदान सरलतापूर्वक हो सके। इसके लिए –

कर्मचारियों को सूचना देने का स्त्रोत निश्चित करना एवं उन्हें विकसित करना,

(i) सुझाव पद्धति का आयोजन

(ii) परिवेदना पद्धति का निर्माण करना और

(iii) मत सर्वेक्षण करना

3. सामूहिक सौदेबाजी (Collective Bargaining)

मान्यता प्राप्त श्रम संघों से उनके विवादों के बारे में जानकारी प्राप्त करना और उनकी मांगों को उचित विचार के बाद स्वीकार करना इसका

मुख्य कार्य है

4. मनोरंजन सेवायें (Recreation Services)

कर्मचारियों के नियुक्ति को आकर्षक व आनन्ददायक बनाना इसका उद्‌देश्य है इसमें –

1. कवि सम्मेलन, मुशायरा 2. चलचित्र दिखाना, 3. खेलकूद की व्यवस्था करना शामिल है।

5. कर्मचारी अनुशासन (Employee Discipline)

कार्य को सुचारू एवं व्यवस्थित ढंग से करने के लिए और संस्था में मधुर वातावरण बनाने हेतु कर्मचारियों में अनुशासन कायम रखने हेतु निम्न कार्य किये जाते हैं –

(i) आचार संहिता का निर्माण,

(ii) नियमों का निर्माण,

(iii) उनका कड़ाई से पालन करना।

(V) नियन्त्रण (Controlling)

इसके अन्तर्गत निम्न प्रशासनिक कार्य आते हैं –

1. निष्पादन मूल्यांकन (Performance Evaluation)

प्रत्येक कर्मचारी को सौंपे गये कर्तव्य व दायित्वों का मूल्यांकन करना इसमें शामिल हैं।

2. सेविवर्गीय आलेख व प्रतिवेदन (Personnel Records & Reports)

नियन्त्रण के दृष्टि से प्रत्येक कर्मचारी का अधिकारी का सेवा सम्बन्धी प्रपत्र एवं प्रतिवेदन तैयार करना और उन्हें सम्भाल कर रखना ताकि आवश्यकता पड़ने पर उन्हें देखकर आवश्यक निर्णय लेना इस कार्य के अन्तर्गत आते हैं।

(VI) सेविवर्गीय शोध (Personnel Research)

इस कार्य का मुख्य उद्‌देश्य कर्मचारियों के कार्य करने की दशाओं एवं प्रवृत्तियों में विकास करना है।

(A) उपर्युक्त सभी कार्य प्रबन्धकीय कार्यों के श्रेणी में आते हैं।

(B) परामर्शदायी कार्य (Advisory Functions) इसके अन्तर्गत तीन कार्य आते हैं।

(1) शीर्ष प्रबन्ध को नीति–निर्धारण में परामर्श करना

सामान्यतः शीर्ष प्रबन्ध नीति निर्धारण का कार्य करता है किन्तु, HRM इस कार्य में उनकी मदद कर सकता है।

(2) कर्मचारियों को परामर्श देना (Employee Counselling)

HRM कर्मचारियों की व्यक्तिगत समस्याएं जैसे – आर्थिक तंगी, बीमारी व त्याग पत्र के संदर्भ को हल करने में भी सहायक होता है।

(3) विभागीय अधिकारियों को परामर्श देना

यह प्रबन्ध विभागीय कर्मचारियों को मानवीय समस्याओं के समाधान के लिए समय समय पर आवश्यक परामर्श देता रहता है।

(C) क्रियात्मक कार्य (Operations or Functional Functions)

जहाँ एक ओर प्रबन्धकीय कार्यों में प्रशासकीय पक्ष पर विशेष ध्यान दिया जाता है। इस शीर्षक के अन्तर्गत निम्नलिखित कार्य सम्मिलित हैं–

1. जॉब सुरक्षा (Job Security)
2. व्यक्तिगत सेवायें (Personal Services)
3. कार्य एवं भूमिका विश्लेषण (Job and role analysis)
4. अभिनवीकरण व नियुक्ति (Oreintation and placement)
5. प्रशिक्षण व विकास (Training and Development)
6. सुरक्षा व स्वास्थ प्रबन्ध (Safety & health management)
7. क्षतिपूर्ति का प्रबन्ध करना (Compensation management)
8. कर्मचारियों की भर्ती व चयन (Recruitment & selection personnel)
9. कार्य सूची नियंत्रण (Works Schedule control)
10. आनुसंगिक लाभ व सेवाओं सम्बन्धी कार्यक्रम (Fringe benefits and other services)

उपर्युक्त सभी कार्य HRM के क्रियात्मकता पहलू पर विशेष बल देते हैं।

(D) सहायक क्रियायें (Supporting Function)

सहायक क्रियाओं के अन्तर्गत निम्नलिखित क्रियायें सम्मिलित हैं–

1. मानव संसाधन सूचना प्रणाली विकसित करना (HR Information System)
2. मानव संसाधनों पर शोध करना (HR Research)
3. मानव संसाधनों का लेखांकन कार्य करना (HR Accounting)
4. मानव संसाधनों का अंकेक्षण करना (HR Audit)

1.7 सारांश

मानव संसाधन प्रबन्ध वास्तव में मानव को एक पूंजी के रूप में देखता है तथा उसके सर्वांगीण विकास से जुड़े संस्थान के विकास के महत्व को दर्शाता है। मानव संसाधन का आज का रूप इसमें हो रही बदलाव की वजह से दिखायी देता है। यह बदलाव इसलिए भी आवश्यक है कि बिना मानव संसाधन के विकास के कोई संस्थान उन्नति नहीं कर सकता और यही वजह से इसे एक सार्वभौमिक उपयोगिता का विज्ञान भी कहा गया है।

1.8 स्व–परख प्रश्न

प्र.1 मानव संसाधन प्रबन्ध क्या है? इसके उद्देश्य व महत्व पर प्रकाश डालिए।

प्र.2 मानव संसाधन प्रबन्ध को परिभाषित कीजिए । इसकी मुख्य विशेषताओं को बताइये।

प्र.3 मानव संसाधन प्रबन्ध के क्षेत्र व प्रकृति को स्पष्ट कीजिए।

1.9 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1- Prasad, L.M. 'Human Resource Management', Sultan Chand & Sons, New Delhi.

2. Aswathappa, K., 'Human Resource Management', Tata Mc-Graw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.

3. Agrawal, R.D., 'Dynamics of Personnel Management in India', Tata Mc-Graw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.

4. Basu, K.S., 'New Dimension in Personnel Management,' Macmillan & Co., New Delhi.

5. Chris Hendry, 'Human Resource Management', A Business Services.

6. Jhon M. Ivaneevich, 'HRM' Tata McGraw Hill Co., New Delhi.

7. Sharma, G.D., 'HRM', Ramesh Book Depot, Jaipur.

8. Mamoria Chaturbhuj, 'Personnel Management and Industrial Relations', Sahitya Bhavan Publication, Agra,

9. Dr. Saxena, S.C. 'Personnel Management' Sahitya Bhavan Publication, Agra.

इकाई–2 परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध (Human Resource Management in Changing Environment)

इकाई की संरचना

2.0 उद्देश्य

2.1 प्रस्तावना (परिवर्तित परिवेश क्या है)

2.2 परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन को प्रभावित करने वाले घटक

- 2.2.1 सामाजिक व सांस्कृतिक घटक
- 2.2.2 सरकारी हस्तक्षेप व नीतियॉ
- 2.2.3 स्वामित्व के स्वरूप
- 2.2.4 प्रबन्ध शैली
- 2.2.5 प्रबन्ध का दर्शन
- 2.2.6 व्यवसायिक इकाई का आकार
- 2.2.7 अन्य घटक

2.3 भारतीय संस्कृति एवं सामाजिक परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध

- 2.3.1 जाति प्रथा का बोलबाला
- 2.3.2 पर्व और त्योहार
- 2.3.3 सामाजिक एवं सांस्कृतिक
- 2.3.4 समाज की व्यवसाय व व्यवसायियों के प्रति अभिरूचि
- 2.3.5 ईमानदारी व सत्यता के प्रति समाज का दृष्टिकोण
- 2.3.6 धार्मिक मान्यताएं
- 2.3.7 संयुक्त परिवार प्रथा
- 2.3.8 निम्न शैक्षणिक स्तर
- 2.3.9 मानव संसाधन का गांव से पलायन
- 2.3.10 मानव संसाधन का गांव तथा कृषि से लगाव

2.4 मानव संसाधन प्रबन्ध व चुनौतियां

2.4.1 उत्पादन के परिवर्तनशील स्तर

2.4.2 परिवर्तनशील राष्ट्रीय व अन्तर्राष्ट्रीय परिवेश

2.4.3 जन बल का बदलता हुआ व्यक्तिगत मूल्य

2.4.4 जन बल का बदलता हुआ स्वरूप

2.4.5 कर्मचारियों की बदलती हुई आकांक्षायें

2.5 मानव संसाधन प्रबन्ध के चुनौतियों से निबटने के उपाय

2.5.1 कार्य मानवीकरण

2.5.2 निष्पादन आधारित पुरस्कार

2.5.3 कैरियर नियोजन

2.5.4 मानव संसाधन का कुशल उपयोग

2.5.5 मानव जटिलता का ज्ञान

2.5.6 प्रबन्ध में व्यवहार विज्ञानों का प्रयोग

2.5.7 बदलती हुई टेक्नालॉजी

2.5.8 नवीन विचारधाराओं का विकास

2.5.9 सामाजिक लक्ष्यों की पूर्ति

2.5.10 सुदृढ़ औद्योगिक सम्बन्धों की रचना

2.5.11 श्रेष्ठ कार्य जीवन का सृजन

2.6 सारांश

2.7 स्वपरख प्रश्न

2.8 संदर्भ ग्रन्थ सूची

2.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात आप इस योग्य हो सकेंगे कि–

– बदलते परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध को प्रभावित करने वाले घटकों का विश्लेषण व विवेचना कर सकेंगे,

– भारत में मानव संसाधन के समक्ष आने वाली चुनौतियों का वर्णन कर सकेंगे,

– भारतीय संस्कृति व सामाजिक परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध की कार्य प्रणाली की विवेचना कर सकेंगे।

– परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध का विश्लेषण कर सकेंगे।

– मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष उत्पन्न चुनौतियों से निपटने के उपायों की व्याख्या कर सकेंगे।

2.1 प्रस्तावना

मानव संसाधन प्रबन्ध, प्रबन्ध की एक विशेष शाखा है। बदलते हुए परिवेश में, जिस प्रकार सामान्य प्रबन्ध की राष्ट्रीय व अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर कार्यान्विति होती है ठीक उसी प्रकार मानव संसाधन प्रबन्ध की भी अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर कार्यान्विति होती है। मानव संसाधन प्रबन्ध की आवश्यकता और महत्व अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर बदलते परिवेश में स्वीकार की जाती है। भारत इसका अपवाद नहीं है। देश में औद्योगिकीकरण के विस्तार, भूमण्डलीकरण के प्रभाव और उदारीकरण की नीतियों को अपनाने के कारण मानवस संसाधन प्रबन्ध का महत्व भी निरन्तर बदलते परिवेश में बढ़ता जा रहा है।

किसी संगठन में व्यक्तियों का प्रबन्ध उतना ही पुराना है, जितना हमारे समाज में संगठनों का अस्तित्व। भारत में मानव संसाधन प्रबन्ध का उद्‌गम व विकास का इतिहास अधिक पुराना नहीं है। यहॉ इसका श्री गणेश सन 1920 में हुआ था। उस समय देश के कुछ पूंजीपतियों व उद्योगपतियों ने यह प्रयास किया कि देश में मानव संसाधन के कल्यार्थ कानून में आवश्यक व्यवस्था सरकार को करनी चाहिए क्योंकि उस समय तक मानव प्रबन्ध का स्तर सिर्फ लिपिकीय स्तर तक था। किन्तु प्रथम विश्वयुद्ध (सन 1914 से 1918) के बाद श्रम संघ आन्दोलन में काफी तेजी आयी।

श्रम के शाही आयोग (Royal Commission on Labour) ने श्रमिकों के विधिवत भर्ती एवं उनके समस्याओं के निदान हेतु श्रम कल्याण अधिकारियों के नियुक्ति की सिफारिश की। 15 अगस्त 1947 को स्वतंन्त्रता प्राप्ति के बाद 1948 में कारखाना अधिनियम पारित हुआ, जिसके अनुसार 500 या इससे अधिक श्रमिकों वाले कारखानों के लिए योग्य व प्रशिक्षित श्रम कल्याण (LWOs) की नियुक्ति आवश्यक कर दी गई है। इस प्रकार सन् 1960 तक मानव प्रबन्ध का स्तर मात्र प्रशासकीय था।

बदलते परिवेश में समय की गति के साथ मानव प्रबन्ध हेतु उपयुक्त पर्यावरण का निर्माण होने लगा था। परिणामस्वरूप दो पेशेवर संस्थाओं का प्रादुर्भाव हुआ । एक संस्था का नाम 'सेविवर्गीय प्रबन्ध का भारतीय संस्थान' और दूसरा 'श्रम प्रबन्ध का राष्ट्रीय संस्थान'। ये दोनों संस्थान जूट व सूती वस्त्र उद्योग के प्रमुख केन्द्र थे। किन्तु 1960 के बाद मानव संसाधन प्रबन्ध में त्रिकोणीय रूप से विकास हुआ। जैसे – 1. श्रम कल्याण में वृद्धि 2. औद्योगिक सम्बन्ध में वृद्धि और 3. सेविवर्गीय प्रशासन का प्रादुर्भाव। इसके परिणामस्वरूप, मानव संसाधन प्रबन्ध धीरे धीरे एक पेशे का रूप लेने लगा और उसका स्तर 'प्रशासकीय' से 'प्रबन्धकीय' होने लगा।

पंचवर्षीय योजना (II 1956-61) में औद्योगिक विकास पर अधिक जोर और सार्वजनिक सेक्टर के विस्तार ने प्रबन्ध के पेशेवर रूप की नींव डाल दी। इस प्रकार मानव प्रबन्ध का पर्यावरण पनपने लगा। 1980 के दशक में विश्व अर्थव्यवस्था के भूमण्डलीकरण के कारण और अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर प्रतियोगिता में वृद्धि होने के कारण विकसित देशों की बहुत सी कम्पनियों ने अपने मानव संसाधनों पर विशेष ध्यान देना प्रारम्भ किया। लोगों का ध्यान कल्याण कार्य की तुलना में विकास पर अधिक केन्द्रित होने लगा। सन 1980 के बाद नवीन तकनीकों की चर्चा प्रारम्भ हो गई, जैसे मानव संसाधन प्रबन्ध, मानव संसाधन विकास आदि।

सन 1990 के दरम्यान भारतीय अर्थव्यवस्था में उदारीकरण और इसे विश्व अर्थव्यवस्था से जुड़ने के बाद भारतीय कम्पनियों ने भी 'मानव संसाधन प्रबन्ध' पर अपना ध्यान केन्द्रित करना प्रारम्भ कर दिया। यहीं से 'सेविवर्गीय प्रबन्ध' का स्थान 'मानव संसधन प्रबन्ध' ने ले लिया।

इस प्रकार संगठन के मानवीय पक्ष की ओर विशेषज्ञों का ध्यान बढ़ने लगा। यह विश्वास दृढ़ होने लगा कि मशीनों के स्वचलन की तुलना में मानव मस्तिष्क का स्वचलन अधिक महत्वपूर्ण है। इसमें दो राय नहीं कि हमारे भविष्य का निर्धारण विज्ञान व प्रौद्योगिकी के द्वारा नहीं बल्कि 'मानव के प्रबन्ध' (Managing People) के द्वारा ही सम्भव हो पाया है। इस प्रकार यह कहा जा सकता है कि –"Change is the only thing that will never change. So better to adopt it."

2.2 परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन को प्रभावित करने वाले घटक (Factors influencing the HRM in changing Environment)

भूमण्डलीकरण, उदारीकरण, निजीकरण, सूचना एवं तकनीकी क्रान्ति, कम्प्यूटरीकरण, ट्रेड यूनियनों का प्रादुर्भाव, प्रबन्ध में कर्मचारियों की सहभागिता, लाभ में सहभागिता, सामाजिक सुरक्षा में बदलाव इत्यादि बदलते परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध पर निम्नलिखित घटकों का प्रभाव पड़ता है।

2.2.1 सामाजिक एवं सांस्कृतिक घटक

समाज की संरचना, जाति प्रथा, त्योहार, समाज में महिलाओं, बच्चों तथा वृद्धों का स्थान, शैक्षिक स्तर, समाज की व्यवसाय के प्रति अभिरूचि, नीतिपरक विषयों पर समाज का रवैया, समय व वचन का पालन, लिंग व्यवहार, संयुक्त परिवार व्यवस्था, देहात और गॉवों से आकर कर्मियों का शहरों में बसना, रहन–सहन के तौर–तरीके, धार्मिक शिक्षायें व व्यवहार आदि अनेक ऐसे विचार व भावनायें हैं जो प्रबन्धकों एवं कर्मियों के आपसी व्यवहार को प्रभावित करती हैं और इस प्रकार प्रत्यक्ष और परोक्ष रूप से मानव संसाधन प्रबन्ध को भी प्रभावित करती हैं।

2.2.2 सरकारी हस्तक्षेप एवं नीतियाँ

वर्तमान समय में विभिन्न देशों की सरकारों ने व्यवसाय के क्षेत्र में हस्तक्षेप की नीति बनाई है, जिससे व्यवसाय पर सरकारी नियंत्रण बढ़ता जा रहा है। आजकल कोई भी व्यवसाय न तो बिना सरकारी आज्ञा के प्रारम्भ ही किया जा सकता है और न ही बन्द किया जा सकता है। आज कल मानवीय संसाधनों को कार्य पर से हटाना असम्भव प्रतीत होने लगा है। श्रमिकों की मजदूरी, बोनस, मकान भत्ता, कार्य की दशायें कार्य के घण्टे, मंहगाई भत्ता, भविष्य निधि, स्वास्थ्य सेवायें अब सबकुछ सरकारी नियमों और नीतियों के अन्तर्गत तय किया जाता है।

नौकरियों में आरक्षण, पदोन्नति की अवधि, श्रम संघों का गठन, पंजीकरण मान्यता, संघों के साथ सौदेबाजी इत्यादि पर सरकारी नियम बने हुए हैं। ये सभी कारक मानव संसाधन व्यवहार को गहराई से प्रभावित करते हैं।

बदलते परिवेश व पर्यावरण में सरकारी हस्तक्षेप के साथ साथ राजनैतिक हस्तक्षेप का प्रभाव भी मानव संसाधन प्रबन्ध पर पड़ता है। सरकारी हस्तक्षेप घोषित नीतियों के अन्तर्गत सरकार द्वारा बनाये गये नियमों व अधिनियमों के अनुसार किया जाता है जबकि राजनैतिक हस्तक्षेप व्यक्ति स्वार्थों की पूर्ति हेतु किया जाता है।

2.2.3 स्वामित्व के स्वरूप

प्रबन्धकों का पारिश्रमिक और अभिप्रेरण निजी क्षेत्र में सर्वाधिक तथा सहकारी क्षेत्र में न्यूनतम होता है। इसका प्रभाव प्रबन्धकों और कर्मचारियों सभी पर समान रूप से पड़ता है। पारिश्रमिक, अभिप्रेरण और मनोबल, उत्पादन और उत्पादकता को प्रभावित करते हैं। इसी प्रकार उत्पादन तथा उत्पादकता फिर पारिश्रमिक आदि को प्रभावित करती हैं। इस प्रकार न्यूनतम पारिश्रमिक और न्यूनतम उत्पादकता का कुचक्र चलता रहता है।

2.2.4 प्रबन्ध शैली

प्रबन्ध शैली का आशय नेतृत्व की शैली से है। प्रबन्ध की कार्यशैली कार्मिक प्रेरित या कार्य प्रेरित हो सकती हैं। नेतृत्व शैली का प्रभाव संगठन की संवहन प्रणाली व निर्णयन प्रणाली पर पड़ता है। इसी प्रकार प्रबन्ध की कार्यशैली भी मानव संसाधन प्रबन्ध व्यवहार को प्रभावित करती हैं। अभिप्रेरण, प्रेरणायें, श्रमिक कल्याण की योजनायें वे सभी प्रत्यक्ष रूप से प्रबन्ध शैली द्वारा निर्धारित होती हैं। श्रमिक संघों के प्रति प्रबन्ध का रवैया, सामूहिक सौदेबाजी में प्रबन्ध द्वारा अपनाया जाने वाला रूख, बोनस, अनुशासन, निष्पादन—मूल्यांकन सम्बन्धी नीतियॉ आदि प्रबन्ध की कार्यशैली से प्रत्यक्ष और परोक्ष रूप से प्रभावित होती हैं।

2.2.5 प्रबन्ध का दर्शन

प्रबन्ध का दर्शन वह मौलिक धुरी है जिस पर सारी प्रबन्ध व्यवस्था, नेतृत्व की शैली तथा प्रबन्ध की कार्यशैली आदि टिकी हुई रहती है। प्रबन्ध का दर्शन, व्यवसाय की स्थापना के पीछे निहित भावना को प्रकट करता है। प्रबन्ध दर्शन व्यवसाय का समाज, सरकार, अन्य व्यवसायियों तथा कार्मिकों आदि के प्रति दृष्टिकोण को स्पष्ट करता है, व्यवसाय के आर्थिक लाभों की सीमा को निर्धारित करता है, माल की गुणवत्ता, अन्वेषण एवं विकास सम्बन्धी नीतियों का निर्धारण करता है।

2.2.6 व्यावसायिक इकाई का आकार

व्यावसायिक इकाई का आकार बड़ा या छोटा हो सकता है। इकाई के आकार के अनुरूप पूंजी की मात्रा, उत्पादन का परिणाम तथा कर्मचारियों की संख्या निर्धारित की जाती है। कर्मचारियों की संख्या पर व्यावसायिक इकाई का आंतरिक संगठन निर्भर करता है। सेविवर्गीय प्रबन्ध विभाग, आंतरिक संगठन का ही एक अंग होता है।

व्यावसायिक इकाई का आकार न केवल उत्पादन का परिमाण निर्धारित करता है अपितु उत्पादन की प्रक्रिया और विधियों का भी निर्धारण करता है। मशीनों का आकार और किस्म, अपनाई जाने वाली उत्पादन प्रक्रिया के अनुसार निर्धारित की जाती हैं ।

राजकीय नियंत्रण तथा हस्तक्षेप का व्यावसायिक इकाई के आकार से सीधा सम्बन्ध है। इकाई का आकार बहुत कुछ सीमा तक स्वामित्व का स्वरूप भी निर्धारित करता है जैसे एकल स्वामित्व, साझेदारी कम्पनी आदि।

2.2.7 अन्य घटक

सेविवर्गीय प्रबन्ध व्यवहार को प्रभावित करने वाले अन्य घटकों में व्यावसायिक इकाई की भौगोलिक स्थिति, श्रम संघों की विचारधारा तथा कार्य शैली, उद्योग विशेष की आर्थिक स्थिति, प्रतिस्पर्द्धा तथा एकाधिकार की स्थिति तथा राज्य में कानून, न्याय तथा व्यवस्था की स्थिति, राजनैतिक स्थिरता (अस्थिरता), सत्ताधारी राजनैतिक दल की व्यवसाय के प्रति विचारधारा, केन्द्र राज्य सम्बन्ध आदि को सम्मिलित किया जा सकता है।

उपरोक्त सभी घटक परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध को प्रभावित करते हैं।

2.3 भारतीय सांस्कृतिक एवं सामाजिक परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध

भारतीय सांस्कृतिक व सामाजिक परिवेश निरन्तर गतिशील और परिवर्तनशील है। अतः भारतीय परिवेश में निहित विभिन्न तत्व मानव संसाधन पर अपना विशेष प्रभाव छोड़ते हैं। हमारे मानकीय व्यवहार तथा वास्तविक व्यवहार में बड़ा अन्तर है। समाज के प्रतिस्थापित मूल्य तथा मानक, हमारे दिन प्रतिदिन के व्यवहार को प्रभावित करते हैं, लेकिन हमारा वास्तविक व्यवहार, मानकों की ऊँचाई को छूने में सर्वथा अक्षम दिखलाई

पड़ता है। यही कारण है कि हमारी कथनी (मानक या मानकीय व्यवहार) तथा करनी (वास्तविक व्यवहार) में काफी अन्तर दिखलाई पड़ता है। अतः प्रश्न यह उत्पन्न होता है कि प्रस्तुत विश्लेषण में मानकीय व्यवहार को ध्यान में रखेंगे या वास्तविक व्यवहार को। हमारा विचार यह है कि मानकी व्यवहार के संदर्भ में किया गया विश्लेषण, मानव प्रबन्ध व्यवहार की वास्तविकता को छू पाएगा। अतः सांस्कृतिक तथा सामाजिक परिवेश में किया गया वास्तविकता व्यवहार (आचरण) ही मानव प्रबन्ध व्यवहार की वास्तविकता को प्रकट करने में सार्थक सिद्ध हो सकेंगा।

भारतीय सांस्कृतिक एवं सामाजिक परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध से सम्बन्धित विभिन्न आयामों का स्पष्टीकरण निम्नलिखित है—

2.3.1 जाति प्रथा का बोलबाला

भारतीय समाज की रचना वर्णव्यवस्था के आधार पर की गई है, जिसमें जाति प्रथा का बोलबाला है। संवैधानिक रूप से देश के धर्म निरपेक्ष होते हुए भी, जाति प्रथा की जड़ें कमजोर होने के स्थान पर गहरी होती जा रही है। जाति के आधार पर राजनैतिक चुनावों का लड़ना तथा नौकरियों में पिछड़ी जातियों आदि को संरक्षण प्रदान करना, इसके दो प्रमुख कारण रहे हैं। जाति प्रथा का प्रभाव मुख्यतः चयन प्रक्रिया पर पड़ता है। चयनकर्ता की यह कमजोरी अक्सर देखने में आती है कि वह अपनी जाति या धर्म के प्रत्याशी को, अन्य जातियों या धर्म वाले प्रत्याशियों की तुलना में प्राथमिकता प्रदान करता है। अतः चयन प्रक्रिया में योग्यता की बलि चढ़ाना एक असामान्य या असाधारण बात नहीं है। चयन प्रक्रिया की इस बुराई को दूर करने के लिए व्यक्ति के स्थान पर, हम चयनकर्ताओं का मण्डल बनाना पसन्द करते हैं लेकिन चयन मण्डल के निर्माण में भी आधार जातिगत ही रहता है, अतः चयन प्रक्रिया का जातिगत प्रभाव से मुक्त होना सम्भव नहीं हो पाता।

2.3.2 पर्व एवं त्यौहार

भारत में पर्व और त्यौहारों की भरमार है। इसका प्रत्यक्ष प्रभाव उत्पादन, कार्य दिवसों, छुट्टी और अनुपस्थिति पर पड़ता है। अप्रत्यक्ष रूप से, इसके कारण अधिसमय की समस्या उत्पन्न होती है।

2.3.3 सामाजिक एवं सांस्कृतिक घटक

समाज की महिलाओं, बच्चों तथा वृद्धों का स्थान तथा उनके प्रति भावनाएँ, सामाजिक एवं सांस्कृतिक घटक का एक तत्व लिया गया है। हमारी सामाजिक मान्यता महिलाओं के चयन, पदोन्नति, स्थानान्तरण आदि सभी को प्रभावित करती है। और यही कारण है कि इन सेवाओं के अतिरिक्त अन्य सेवाओं में महिला कर्मचारियों का अनुपात नगण्य सा ही है। अधिक उम्र का व्यक्ति अपने से कम उम्र वाले व्यक्ति से अधिक ज्ञानवान माना जाता है। इस धारणा का सीधा प्रभाव यह पड़ता है कि अधिक कार्य अनुभव को, अधिक योग्यता का पर्याय मानने लगते है। कार्यानुभव की गुणवत्ता पर ध्यान देने के स्थान पर कार्यानुभव की अवधि पर ध्यान देते है जिसके फलस्वरूप हमारे मानवीय संसाधन गुणात्मक दृष्टि से दुर्बल रह जाते है।

2.3.4 समाज की व्यवसाय तथा व्यवसायियों के प्रति अभिरूचि

भारतवर्ष में उद्यमियों एवं साहसियों की कमी रही है। आज जो उद्योगपति दिखलाई पड़ते हैं, वे भी पिछली पीढ़ी में मात्र व्यापारी थे। अतः व्यवसाय में, व्यापार धनोपार्जन का मुख्य साधन रहा है। भारतवर्ष का अधिकांश धनाढ्य वर्ग द्वितीय विश्व युद्ध के समय जन्मा है। व्यापार में अत्यधिक मुनाफाखोरी तथा सट्टा उसकी आय के मुख्य स्रोत रहे हैं। अतः व्यवसाय तथा व्यवसायी को भारतीय समाज में एक सम्मानजनक स्थान प्राप्त नहीं हैं। इसका परिणाम यह हुआ कि प्रतिभा का आकर्षण व्यवसाय के प्रति न होकर सरकारी नौकरियों के प्रति अधिक रहा है। व्यवसाय के प्रबन्ध में ऊँचे दर्जे की प्रतिभा के आकृष्ट न होने के कारण, मानव संसाधन प्रबन्ध का गुणात्मक स्तर नीचा रहा है।

2.3.5 ईमानदारी और सत्यता के प्रति समाज का दृष्टिकोण

सत्यता और ईमानदारी इस देश में धर्म का आधार अवश्य रहा है, लेकिन व्यवसाय में इनके सह सम्बन्ध को स्वीकार नहीं करते। व्यवसायी का उद्देश्य लाभ कमाना है। समाज ने व्यवसाय की इन बुराइयों को, व्यवसाय के एक अनिवार्य अंग के रूप में स्वीकार कर लिया है। एक ओर व्यवसायी समाज ओर सरकार का शोषण करता है और दूसरी ओर मानव संसाधन का शोषण करने में भी नहीं चूकता। कम वेतन देना, अधिक की रसीद लेना, कर्मचारी के गलत हस्ताक्षर कर लेना, भविष्य निधि में अपना अंशदान जमा न करना इत्यादि गलत आचरण के कारण व्यवसाय पर सरकार का नियंत्रण

बढ़ता जा रहा है और दिन प्रतिदिन नये नये कानून बनते जा रहे हैं। कानून के इस दुष्चक्र में मानव संसाधन फसते जा रहे हैं।

2.3.6 धार्मिक मान्यताएं

भारतवर्ष में पूर्व जन्म, पूर्व कर्म और भाग्य की धार्मिक विचारधारा में विश्वास करने वाले लोग ज्यादा हैं इसलिए अधिकांश भारतीय यह मानकर चलते हैं कि उनकी वर्तमान स्थिति, उनके पूर्व कर्मों का फल है। एक कहावत है 'भाग्य से अधिक और समय से पूर्व कुछ नहीं मिलता' इसलिए मानव संसाधन भाग्यवादी हो गये हैं। ऐसी स्थिति में अकर्मण्ता, व्यक्ति धर्म का रूप ले लेता है। परिणाम स्वरूप मानव संसाधन भाग्यवादी और धार्मिक ज्यादा है।

2.3.7 संयुक्त परिवार प्रथा

संयुक्त परिवार हिन्दू धर्म की एक जीवन शैली है परिवार का सबसे बड़ा पुरूष परिवार का मुखिया होता है। संयुक्त परिवार भावना, परिवार के सदस्यों को विपदा के समय, एक जुट होकर विपदा का सामना करने के लिए प्रेरित करती रहती है। एक कहावत है कि 'सुख बांटने से बढ़ता और दुख बांटने से घटता है।' इस प्रकार संयुक्त परिवार सामाजिक बीमा का कार्य करता है।

2.3.8 निम्न शैक्षणिक स्तर

भारतवर्ष में विद्यमान निम्न शैक्षणिक स्तर, कर्मचारियों की गुणवत्ता और निपुणता को प्रभावित करता है और शिक्षण प्रशिक्षण की आवश्यकता पर जोर देता है। इसलिए मानव संसाधन के शिक्षा का स्तर निम्न है।

2.3.9 मानव संसाधन का गांव से पलायन

भारतीय श्रमिक की यह विशेषता उसकी प्रवासी प्रवृत्ति को प्रोत्साहित करती है। सामाजिक उत्सवों, परिवार में शादी विवाह, मृत्यु भोज, जन्म भोज, आदि के कारण मानव संसाधन के अनुपस्थिति कार्य स्थल पर बढ़ जाती है जिससे मानव संसाधन की कार्य क्षमता प्रभावित होती है।

2.3.10 मानव संसाधन का गांव तथा कृषि से लगाव

कृषि आजीविका का मुख्य साधन रही है। कृषि योग्य भूमि के कारण परिवार के कुछ सदस्यों को शहरों में रोजगार की तलाश में निकलना पड़ता

है। परिवार के ये प्रवासी सदस्य भी प्रत्यक्ष रूप से कृषि में अपना स्वामित्व बनाये रखना चाहते हैं। अतः बुआई और कटाई के समय अपने गांव में जाना आवश्यक समझते हैं। जिससे प्रवासी सदस्य अपने रोजगार के प्रति अपेक्षित उपस्थिति व क्षमता नहीं रख पाता है जिससे मानव संसाधन प्रबन्ध की गुणवत्ता पर बुरा असर पड़ता है।

उपर्युक्त सामाजिक एवं सांस्कृतिक तत्व परिवर्तनशील हैं और मानव संसाधन प्रबन्ध पर अपना प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष प्रभाव डालते रहते हैं।

2.4 मानव संसाधन प्रबन्ध व चुनौतियाँ

प्रो. फिलिप्पों ने अपनी पुस्तक 'Personnel Management' में मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष आने वाली चुनौतियों का विस्तृत व सारगर्भित वर्णन प्रस्तुत किया है भारतीय परिवर्तनशील परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष आने वाली चुनौतियों का विवेचन अग्रांकित है –

2.4.1 उत्पादन के परिवर्तनशील स्तर

मानव संसाधन का बदलता हुआ मिश्रण अर्थात आरक्षित वर्ग का बढ़ता हुआ अनुपात, व्यक्तिगत मूल्यों में परिवर्तन तथा नागरिक कर्मचारियों के आकांक्षाओं में हुई वृद्धि का सम्मिलित प्रभाव यह हुआ है कि उत्पादन का स्तर गिर गया है। निर्माणी उद्योगों की तुलना में सेवाओं में उत्पादन के मानकों की स्थापना एक जटिल कार्य हो गया है। नित्य प्रति उत्पादन के बदलते हुए स्तर के कारण मानव संसाधन प्रबन्ध की कार्य कुशलता पर प्रभाव पड़ता है। यह एक समस्या के रूप में है यह एक चुनौती है, जिसका सामना करना आवश्यक है।

2.4.2 परिवर्तनशील राष्ट्रीय व अन्तर्राष्ट्रीय परिवेश

विश्व में सरकार का व्यवसाय तथा आर्थिक मामलों में हस्तक्षेप निरन्तर बढ़ता जा रहा हैं। यही स्थिति भारतवर्ष में भी है। श्रम संगठनों का अन्तर्राष्ट्रीयकरण, अन्तर्राष्ट्रीय श्रम संगठन का गठन भी मानव संसाधन प्रबन्ध की क्रिया को प्रभावित करता है। श्रम की गतिशीलता आज राष्ट्रीय सीमाओं को लांघ गयी है। प्रतिभाशाली पेशेवर व्यक्ति विदेशों में रोजगार की तलाश में तो जाते ही हैं लेकिन आज सामान्य श्रमिक भी रोजगार की तलाश में विदेशों में जाने लगा है। श्रम की गतिशीलता को सरकारें कभी प्रोत्साहित करती हैं। कभी हतोत्साहित करती हैं यह एक चुनौती है।

2.4.3 जन बल का बदलता हुआ व्यक्तिगत मूल्य

पहले काम को पूजा माना जाता था और व्यक्ति की तुलना में संगठन को प्राथमिकता दी जाती थी। किन्तु आज काम को जीविकोपार्जन का साधन मात्र माना जाता है। अतः व्यक्ति पहले और संगठन जो उसकी आवश्यकता पूर्ति का साधन हैं, प्राथमिकताओं में गौड़ स्थान लेने लगा है। इस बदलते हुए व्यक्तिगत मूल्यों के कारण, कार्य के प्रति व्यक्ति की निष्ठा और लगन में कमी आयी है और व्यक्ति संगठन से विमुख होने लगा है। मानव संसाधन प्रबन्धकों के समक्ष आज यह चुनौती है कि वे किस प्रकार व्यक्ति को संगठन के साथ जोड़े।

2.4.4 जन बल का बदलता हुआ स्वरूप

आज प्रत्येक कार्यरत श्रमिकों की संगठन में निम्नलिखित बदलाव आ रहा है –

(क) मानव बल का बढ़ता हुआ शैक्षिक स्तर ।

(ख) मानव बल में आरक्षित वर्ग का बढ़ता हुआ अनुपात।

(ग) अधिकाधिक संख्या में लड़कियों और महिलाओं द्वारा नौकरी करना।

(घ) अल्प आय प्राप्त कर्मियों की तुलना में अधिक आय प्राप्त कर्मचारियों की संख्या वृद्धि होना।

उपर्युक्त बदलाव के कारण मानव संसाधन के समक्ष एक चुनौती खड़ी हो गयी है।

2.4.5 कर्मचारियों की बदलती हुई आकांक्षाएं

मानव संसाधन के आकांक्षाओं में आज बहुत अधिक वृद्धि हुई है। अतः यह मान लिया गया है कि राजनैतिक स्वतंत्रता ने व्यक्ति को अपनी इच्छाओं को अधिकतम सीमा तक बढ़ाने का रास्ता खोल दिया है। लेकिन यह सभी इच्छाएं पूर्ण करने में मानव को कठिन चुनौती का सामना करना पड़ता है। आकांक्षाओं ने मानव संसाधन की आशाओं को जगाया है और उनकी आवश्यकताओं को बढ़ाया है। लेकिन जब उनकी संतुष्टि नहीं हो पाती तो मानव अपने आप को असंतुष्ट पाने लगता है। यह असंतुष्टि उसके कार्य और व्यवहार दोनों में प्रगट होने लगती है।

निष्कर्ष के रूप में मानव संसाधन प्रबन्ध के परिवर्तनशील पर्यावरण में, वर्तमान में अनेक समस्याएं व चुनौतियां हैं जिनका सामना कर के ही उज्जवल

भविष्य की ओर अग्रसर हुआ जा सकता है। उपरोक्त चुनौतियों के अतिरिक्त कुछ विशेष चुनौतियां निम्न हैं– बढ़ती हुई जनसंख्या, बढ़ती हुई बेरोजगारी, श्रम संगठनों का राजनीतिकरण, आवश्यकता से अधिक कर्मियों की भर्ती इत्यादि। अतः बदलते हुए पर्यावरण को देखते हुए यह कहा जा सकता है। कि भारत में मानव संसाधन प्रबन्ध का भविष्य उज्जवल है। निजीकरण व विश्व व्यापीकरण के आधुनिक परिवेश में व्यवसाय व उद्योग के साथ साथ मानव प्रबन्ध की विद्या भी विकसित होगी।

2.5 मानव संसाधन प्रबन्ध की चुनौतियों से निबटने के उपाय

मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष उत्पन्न चुनौतियों का सफलतापूर्वक सामना करने हेतु बदलते परिवेश में निम्न उपाय किये जा सकते हैं–

2.5.1 कार्य मानवीकरण

उद्योगों में कार्य की तकनीकों एवं प्रौद्योगिकीय विधियों को मानवीय आवश्यकताओं के साथ जोड़ना अति आवश्यक हो गया है। इसके लिए कई विधियॉ प्रयुक्त की जाती है। जैसे कार्य सम्पन्नता, कार्य सरलीकरण अथवा कार्य चक्रमण आदि। इन सबके लिए मानव संसाधन प्रबन्ध कौशल की आवश्यकता होती है।

2.5.2 निष्पादन आधारित पुरस्कार

कर्मचारियों को उनके वास्तविक निष्पादन के आधार पर पुरस्कार या क्षतिपूर्ति प्राप्त होना चाहिए। यह पद्धति ही न्यायोचित है। यह कार्य परिणामों पर आधारित है। कार्य विवरण तो यह बताते हैं कि कर्मचारी को कितना उत्पादन करना चाहिए किन्तु उसका वास्तविक उत्पादन क्या है, यह जानना आवश्यक होता है। मानव संसाधन प्रबन्ध इसमें अधिकारियों के लिए सहायक होता है।

2.5.3 कैरियर नियोजन

कैरियर नियोजन मानव संसाधन नियोजन का ही एक भाग है। मानव संसाधन प्रबन्धक कर्मचारियों को व्यावसायिक मार्गदर्शन, कार्य तनावों से समायोजन तथा सेवानिवृत्ति की दशा में उपर्युक्त कार्य परामर्श प्रदान करके उनके कैरियर नियोजन में सहयोग प्रदान कर सकता है।

2.5.4 मानव संसाधन का कुशल उपयोग

मानव संसाधनों की क्षमता का अधिकतम उपयोग करने के लिए उनसे सम्बन्धित कार्यक्रमों का उचित ढंग से नियोजन एवं क्रियान्वयन करना आवश्यक होता है तभी कार्य असन्तुष्टि, अनुपस्थिति, अकार्य कुशलता का उपयोग किया जा सकता है।

2.5.5 मानव जटिलता का ज्ञान

कर्मचारी जीवित संसाधन होने के कारण जटिलतम यंत्र से भी जटिल होते हैं। उनकी भावनाओं मान्यताओं, मूल्यों, प्रतिष्ठा एवं विश्वासों के कारण यह जटिलता और भी बढ़ जाती है। व्यक्तियों की मानसिक स्थिति,अवधारणाओं विचार प्रणाली आदि को समझे बिना उनसे कार्य करवाना अत्यन्त कठिन होता है। अतएव मानव प्रकृति की जटिलता को ठीक से समझने के लिए मानव संसाधन प्रबन्ध की आवश्यकता होती है।

2.5.6 प्रबन्ध में व्यवहार विज्ञानों का प्रयोग

प्रबन्ध प्रणाली में व्यवहार विज्ञानों के बढ़ते हुए प्रयोग ने प्रबन्धक को चमत्कृत एवं भ्रमित कर दिया है। व्यवहार विज्ञानों के निष्कर्षों का उद्योगों में सही प्रयोग करने के लिए मानव संसाधन प्रबन्ध कौशल की आवश्यकता बढ़ गयी है।

2.5.7 बदलती हुई टेक्नोलाजी

तेजी से बदलती हुई टेक्नोलाजी के कारण उद्योगों में तकनीकी अप्रचलन की समस्या हो गयी है। अतएव कर्मचारियों को निरन्तर नवीन कार्य पद्धतियों में प्रशिक्षित करने, उनके लिए नवीनीकरण पाठ्यक्रम संचालित करने, व्यावसायिक परामर्श, प्रदान करने तथा उन्हें संगठन विकास का अंग बनाने के लिए मानव संसाधन प्रबन्ध की महत्ता बढ़ गयी है। इससे प्रबन्ध के प्रत्येक क्रियात्मक क्षेत्र में प्रत्येक निर्माण ''मानव'' को केन्द्र से रखकर लिए जाने लगे हैं। इस प्रकार उद्योगों में मानव संसाधन प्रबन्ध का महत्व तेजी से बढ़ा है।

2.5.8 सामाजिक लक्ष्यों की पूर्ति

मानव संसाधन प्रबन्ध कई सामाजिक लक्ष्यों की पूर्ति में भी सहायक होता है।

2.5.9 सुदृढ़ औद्योगिक सम्बन्धों की रचना

सुदृढ़ श्रम प्रबन्ध सम्बन्धों की नीव कुशल मानव संसाधन प्रबन्ध पर ही निर्भर करती है। श्रमिकों की समस्याओं पर सहानुभूतिपूर्वक विचार करने, उनके परिवादों को निपटाने, उनके कल्याण सम्बन्धी मामलों पर सामूहिक सौदेबाजी करने की कुशलता व्यवस्था मानव संसाधन विभाग द्वारा ही की जाती है। वस्तुतः यही अच्छे श्रम सम्बन्धों की कुंजी है।

2.5.10 श्रेष्ठ कार्य जीवन का सृजन

उद्योगों में श्रेष्ठ कार्य वातावरण का निर्माण करने, कार्य की पूर्णरचना, करने, कार्य के भौतिक, मानसिक एवं मानवीय पहलुओं को समृद्ध करने में मानव संसाधन प्रबन्धक एवं महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। इस प्रकार यह कर्मचारियों को एक श्रेष्ठ कार्य जीवन जीने का अवसर प्रदान करता है।

2.6 सारांश

वस्तुतः पहले के अध्ययन से यह समझ सकते हैं कि इस विश्व में सिर्फ एक ही वस्तु स्थिर है और वह है बदलाव। वास्तव में परिवर्तन प्रकृति का शाश्वत नियम है और यह नियम हमारे वातावरण में रहने वाले हर प्रकार के अस्तित्व पर प्रभाव डालते हैं। इसी सन्दर्भ में यह भी कह सकते हैं कि मानव संसाधन प्रबन्ध भी इस बदलाव से अछूता नहीं रहा पाया है। आज के इस तेजी से बदलते युग में यहॉ यह नितान्त आवश्यक हो जाता है कि मानव संसाधन प्रबन्ध को भी आज के बदलते स्वरूप के अनुसार परिवर्तित करें, अन्यथा बदलते कारकों से उत्पन्न होने वाली चुनौतियों का सामना करने में कठिनाई हो जायेगी। परिवर्तनशील पर्यावरण को देखते हुये यह निश्चयपूर्वक कहा जा सकता है कि भारत में मानव संसाधन प्रबन्ध का भविष्य उज्ज्वल हैं।

2.7 स्वपरख प्रश्न

(1) बदलते परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध को प्रभावित करने वाले घटकों का वर्णन कीजिए।

(2) भारत में मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष आने वाली चुनौतियों का वर्णन कीजिए।

(3) भारतीय सांस्कृतिक और सामाजिक परिवेश ने मानव संसाधन प्रबन्ध की कार्य प्रणाली को किस प्रकार से प्रभावित किया है?

(4) भारत में मानव संसाधन प्रबन्ध का स्वरूप निरन्तर बदलता रहा है। इसके प्रमुख कारण क्या रहे हैं?

(5) परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध पर एक निबन्ध लिखिए।

(6) मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष उत्पन्न चुनौतियों से निपटने के उपायों की व्याख्या कीजिए।

2.8 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1. Prasad, L.M., 'Human Resource Management', Sultan Chand & Sons, New Delhi.
2. Aswathappa, K., 'Human Resource Management', Tata Mc-Graw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.
3. Agrawal R.D., 'Dynamics of Personnel Management in India,' Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.
4. Basu, K.S. 'New Dimension in Personnel Management.' Macmillan & Co. New Delhi.
5. Chris Hendry, 'Humaj Resource Management', A Business Services.
6. Jhon M Ivaneevish, 'HRM' Tata Mc Graw Hill Co., New Delhi.
7. Sharma G.D., 'HRM' Ramesh Book Depot, Jaipur.
8. Mamoria Chaturbhuj, 'Personel Management and Industrial Relations', Sahitya Bhavan Publication, Agra.
9. Dr. Saxena, S.C. 'Personnel Management,' Sahitya Bhavan Publication, Agra.

इकाई–3 मानव संसाधन आयोजन एवं उद्देश्य (HR Planning and Cooperative Objective)

इकाई की संरचना

3.0 उद्देश्य
3.1 प्रस्तावना
3.2 मानव संसाधन नियोजन की अवधारणा
3.2.1 मानव संसाधन नियोजन का अर्थ
3.2.2 मानव संसाधन नियोजन की परिभाषायें
3.3 मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य
3.4 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता
3.5 मानव संसाधन नियोजन के प्रारूप
3.6 मानव संसाधन नियोजन की पूर्व अपेक्षायें
3.7 मानव शक्ति नियोजन का महत्व
3.8 मानव शक्ति नियोजन प्रक्रिया
3.9 सारांश
3.10 प्रश्न के उत्तर
3.11 संदर्भ ग्रन्थ सूची
3.12 संबंधित प्रश्न

3.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन करने के पश्चात आप –

– मानव संसाधन नियोजन की अवधारणा, अर्थ व परिभाषा को जान सकेंगे,

– मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य व आवश्यकता को जान सकेंगे,

– मानव संसाधन नियोजन की पूर्व अपेक्षायें व प्रारूप को स्पष्ट कर सकेंगे,

– मानव शक्ति के महत्व व प्रक्रिया को समझ सकेंगे ।

3.1 प्रस्तावना (Introduction)

आधुनिक भूमण्डलीकरण और उदारीकरण के युग में 'मानव शक्ति' ही राष्ट्र शक्ति है। किसी राष्ट्र का निर्माण वहॉ पर उपलब्ध 'मानव शक्ति' के विकास एवं प्रगति पर निर्भर करता है। यद्यपि राष्ट्र निर्माण में वहॉ पर उपलब्ध प्राकृतिक व भौतिक संसाधन, पूॅजी विदेशी सहायता और विदेशी व्यापार अपनी भूमिका निभाते हैं। तथापि इनमें से कोई भी संसाधन इतना महत्वपूर्ण एवं प्रभावशाली नहीं है जितना 'मानव संसाधन' हैं। जैसा कि प्रो. व्हीपल (Whipple) ने लिखा है, ''एक राष्ट्र की वास्तविक सम्पत्ति उसकी भूमि, जल, वन, खानों, पशुओं, डालर या अन्य सम्पत्तियों में निहित नहीं होती वरन् उस राष्ट्र की समृद्धि जनशक्ति के नियोजन में निहित होती हैं।''

'मानव शक्ति या 'जनशक्ति' भी उत्पादन के अन्य साधनों की भॉति एक साधन है। मानव शक्ति का अर्थ उन सभी कर्मचारियों से है जो सभी संगठित व असंगठित क्षेत्र में लगे हैं, जैसे श्रमिक, प्रबन्धक, पर्यवेक्षक और अन्य कर्मचारी इत्यादि। ये कर्मचारी काम करने की क्षमता रखते हैं या काम में लगे हुये हैं या नहीं लगे हुये हैं। अतः जनशक्ति का आयोजन मानवीय श्रम का सदुपयोग करना है। 'जनशक्ति' आयोजन का अर्थ ऐसे कार्यक्रम से है जिसमें नियोक्ता द्वारा संस्था के कर्मचारियों की प्राप्ति, विकास, उपयोग व अनुरक्षण सम्भव है। जनशक्ति का मूल्यांकन, पूर्वानुमान और उपलब्धि के स्रोतों की खोज आदि भी इसकी विषय वस्तु है। इस प्रकार मानव शक्ति आयोजन का अर्थ व्यापक होता जा रहा है। मानव शक्ति आयोजन ऐसी पद्धति है जिसमें सभी वर्ग के और सभी स्तरों पर कार्य करने वाले व्यक्तियों के लिए कार्य उपलब्ध करने एवं उनकी शक्ति का पूर्ण उपयोग करने की दृष्टि से योजनाबद्ध कार्यवाही की जाती है। स्ट्रास एवं साइल्स (Strauss and Sayles) के अनुसार ''किसी व्यवसाय की स्थापना एवं विकास का सबसे महत्वपूर्ण चरण है 'कुशल व योग्य कर्मचारियों की प्राप्ति'। अतः किसी भी संस्था की सफलता व प्रभावशीलता उसके द्वारा विभिन्न पदों पर नियुक्त किये गये योग्य व कुशल कर्मचारियों पर आश्रित है। इस उद्देश्य के लिए जनशक्ति का नियोजन इस प्रकार करना चाहिए ताकि जब आवश्यकता पड़े तो उपयुक्त संख्या में उपयुक्त पदों पर योग्य व कुशल कर्मचारी प्राप्त हो सकें। इस कार्य के लिए पूर्व नियोजन अति आवश्यक है। अतः हम यह कह सकते हैं कि चयन व भरती के पूर्व मानवशक्ति नियोजन का कार्य पूरा कर लिया जाना चाहिए।

मानव शक्ति नियोजन में 'नियोजन' (Planning) व ''योजना'' (Plan) प्रतीत होते हैं किन्तु दोनों में मूलाभूत अन्तर है। जहॉ 'नियोजन' एक क्रिया (An Activity) है, यह एक 'प्रक्रिया' (Process) भी हैं, वहीं दूसरी ओर 'योजना' (Plan) किसी कार्य को पूरा करने के लिए व एक निश्चित लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए एक 'वचनबद्धता' (Commitment) है। जैसे– भारत सरकार की पंचवर्षीय 'योजना' जिसमें कई कार्यक्रम बनाये जाते हैं जिन्हें एक निश्चित समय में निश्चित संसाधनों का प्रयोग करके पूरा करना होता है। ये योजनाएं एक निश्चित नियोजन प्रक्रिया को पूरा करके बनाई जाती है। इस प्रक्रिया में यह निर्धारित किया जाता है कि क्या लक्ष्य प्राप्त करना है, कैसे प्राप्त करना है, और कब तक करना है। इस प्रकार Prof. L.M.Prasad के शब्दों में "Planning as a process involves the determination of future course of action" इस नियोजन और योजना को राष्ट्रीय स्तर पर क्षेत्र पर, औद्योगिक स्तर पर या व्यक्तिगत संगठन स्तर पर लागू किया जा सकता है। यहॉ हम इसको संगठन स्तर पर लागू करते हैं अर्थात उत्पादन, विपणन, वित्त, मानव संसाधन इत्यादि क्षेत्रों में लागू करते हैं। किन्तु 'मानव संसाधन की शक्ति एवं उसके 'नियोजन' का अध्ययन इसका केन्द्र बिन्दु है।

3.2 मानव संसाधन नियोजन की अवधारणा (Concept of Human Resource Planning)

3.2.1 मानव शक्ति नियोजन का अर्थ (Meaning of Man Power Planning)

Human Resource Planning is the proces of forecasting a firm's future demand for, and supply of, the right type of people in the right number.

इस वाक्य से स्पष्ट है कि मानव संसाधन नियोजन एक फर्म या संगठन की भावी भागों के लिए पूर्वानुमान की एक प्रक्रिया है और इस प्रक्रिया द्वारा योग्य व कुशल व्यक्तियों की सही संख्या में आपूर्ति की जाती है। इस पूर्वानुमान प्रक्रिया की बाद ही HRM विभाग चयन व भरती की क्रिया प्रारम्भ कर सकता है। सम्पूर्ण संगठनात्मक नियोजन में HRM एक उप प्रणाली है। इस तरह, मानव शक्ति नियोजन मानवीय संसाधन का सदुपयोग करना है। यह दो शब्दों से बना है – 1. मानव संसाधन 2. नियोजन । मानव संसाधन का अर्थ सभी के संगठित और असंगठित श्रमिक, प्रबन्धक, कर्मचारी, नियोक्ता

व पर्यवेक्षक से है जो संस्था के लक्ष्यों व योजनाओं को पूरा करने हेतु संस्था में कार्यरत हैं या काम करने योग्य है किन्तु अभी काम नहीं मिला है। इस तरह 'श्रम' मानव संसाधन के काफी करीब है। दूसरे शब्द 'नियोजन' से तात्पर्य एक 'प्रक्रिया' या 'आयोजन' से है। अतः 'मानव संसाधन नियोजन' से तात्पर्य ऐसे कार्यक्रम से है जिसमें संस्था के नियोक्ता द्वारा संस्था के लिए कर्मचारियों की प्राप्ति, उपयोग, अनुरक्षण व विकास सम्भव है। इस प्रकार किसी संस्था के सन्दर्भ में कर्मचारियों के मॉग एवं पूर्ति में सामंजस्य स्थापित करना ही मानव शक्ति का नियोजन कहलाता है। मानवीय आवश्यकताओं का पूर्वानुमान ही मानव संसाधन नियोजन है। मानव संसाधनों का मूल्यांकन एवं पूर्वानुमान और उनकी उपलब्धि के स्रोतों की खोज इत्यादि भी इसके विषय वस्तु के अन्तर्गत आते हैं। मानव शक्ति नियोजन का उद्देश्य इसका विवेकपूर्ण उपयोग है। यह एक ऐसा नियोजन है जिसके अन्तर्गत संस्था की मानव संसाधन की व्याख्या एवं भावी आवश्यकताओं का पूर्वानुमान प्रस्तुत किया जाता है। कर्मचारियों के चयन एवं भर्ती सम्बन्धी नीति इसी पूर्वानुमान पर आधारित होते हैं।

3.2.2 मानव संसाधन नियोजन की परिभाषाएँ (Definitions of HRP)

HRP की कुछ मुख्य परिभाषायें अग्रांकित है –

(1) गोरडन मेकवेथ के शब्दों में, ''जनशक्ति नियोजन के दो चरण हैं– (क) जनशक्ति सम्बन्धी आवश्यकताओं का अनुमान लगाना और (ख) जनशक्ति की पूर्ति हेतु आयोजन करना।''

(2) अरविन्द चौहान और पटेल (Arvind Chauhan and Patel) -

''मानवशक्ति नियोजन से आशय उस सेविवर्गीय प्रकार्य से है जो मानवीय संसाधन के पूर्वानुमान, प्रशिक्षण, अधिप्राप्ति, उपयोग, अनुरक्षण व विकास से सम्बन्ध रखता है जिससे कि संगठनात्मक एवं वैयक्तिक उद्देश्यों की पूर्ति हो सके।''

(3) जिसलर ई.बी. (Gisler E.B.) -

''मानव शक्ति नियोजन से तात्पर्य उस प्रक्रिया से है जिसमें पूर्वानुमान, विकास, नियन्त्रण व क्रियान्वयन सम्मिलित है, जिसके द्वारा संस्था को इस बात का पूरा विश्वास हो जाता है कि उसके पास सही संख्या में, सही किस्म के व्यक्ति, सही समय पर एवं स्थान पर उपलब्ध है तथा वे उन कार्यों में

संलग्न है जो आर्थिक दृष्टि से अत्यधिक उपयोगी है।''

(4) एरिक डब्लू. वेटर (Eric W. Vetter) – के शब्दों में ''मानव शक्ति नियोजन वह प्रक्रिया है, जिसके द्वारा प्रबन्धक यह निर्णय करता है कि संस्था की अपनी वर्तमान मानवशक्ति स्थिति से वांछित मानव शक्ति स्थिति की ओर कैसे जाना चाहिए।''

(5) कोलमैन ब्रूस पी. (Coleman Bruce P.) के अनुसार ''मानव शक्ति नियोजन मानवीय संसाधन से सम्बन्धित 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।''

(6) एडविन बी. फिलिप्पो (Edwin B. Flippo) ''मानव शक्ति नियोजन का उद्देश्य योग्य व्यक्तियों की निरन्तर पूर्ति द्वारा किसी संगठन के स्थायित्व एवं प्रगति में योगदान करना है।''

(7) डेल योडर (Dale Yoder) के अनुसार, ''मानव शक्ति नियोजन सम्बन्धी सामान्यतः यह धारणा रखती है कि संगठन की वर्तमान एवं भावी मानवीय आवश्यकताओं की व्याख्या उसके गुणस्तर एवं संस्था के सन्दर्भ में की जायेगी। जहॉ तक सम्भव होगा आवश्यकता का पूर्वानुमान किया जायेगा ताकि आवश्यकतानुसार मानव शक्ति उपलब्ध हो सके।''

(8) David A. Decenzo and Stephen P. Robbins: के अनुसार "Specifically, human resource planning is the process by which an organisation ensures that it has the right number and kind of people at the right place, at the right time, capable of effectively and efficiently completing those tasks that will help the organisation to achieve its overall objectives."

उपर्युक्त परिभाषाओं के अध्ययन व विश्लेषण से मानव संसाधन नियोजन के निम्नलिखित विशेषताएं स्पष्ट होती हैं –

3.2.3 (Features of HRP)

HRP की विशेषताएं –

HRP की निम्नलिखित विशेषताएं हैं –

(1) HRP एक प्रक्रिया है जो कई बातों को सम्मिलित करती हैं जिसके द्वारा एक संगठन यह निश्चित कर पाता है कि सही व्यक्ति, सही स्थान पर

और सही समय पर संगठन में उपलब्ध है।

(2) HRP संगठनात्मक नियोजन एवं ढांचे के जरूरत के अनुसार मानव शक्ति की भावी आवश्यकताओं का अनुमान करती है। इसलिए, यह मुख्यतः इन्हीं कारकों पर निर्भर करती है। मानव शक्ति की भावी आवश्यकता का अनुमान प्रबन्ध को आवश्यक कार्यवाही करने की सुविधा प्रदान करता है।

(3) एक संगठन में भविष्य में उपलब्ध होने वाले मानव शक्ति पर विशेष ध्यान देता है। इसलिए, यह बताता है कि उपलब्ध मानव शक्ति को प्रबन्धकीय कार्य हेतु और अधिक योग्य व निपुण बनाने के लिए क्या कार्यवाही किया जा सकता है। साथ ही यह बताता है कि उपलब्ध मानव शक्ति और आवश्यक मानव शक्ति के बीच की कमी को कैसे पूरा किया जा सकता है।

(4) HRP एक व्यापक शब्द है और इसमें मानव शक्ति का पूर्वानुमान, उसका स्कन्ध एवं विश्लेषण, भर्ती तथा विकास सम्मिलित होता है। यह संगठन के वर्तमान एवं भावी उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुये मानव शक्ति के पूर्वानुमान एवं उसकी आवश्यकतानुसार उपलब्धि की तकनीक है।

(5) मानव शक्ति नियोजन, मानव शक्ति के उपयोग में अनिश्चितता को बड़ी सीमा तक कम कर देता है। संस्था में उपलब्ध मानवीय साधनों का अधिकतम उपयोग किया जा सके तथा मानवशक्ति की पूर्ति पर्याप्त बनी रहे यह HRP की भौतिक विशेषता है।

(6) HRP एक कार्यक्रम है जिसके द्वारा मानव शक्ति की परिपूर्ति, विकास एवं उपयोग के कार्य सम्भव होते हैं।

3.3 मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य (Objectives of HRP)

HRP अनेक उद्देश्यों की पूर्ति में अपना महत्वपूर्ण योगदान होता है–

(1) मानवीय शक्ति की आवश्यकता का सही पूर्वानुमान लगाना (Correct Estimation of Man Power Requirements)-

HRP से संस्था में आवश्यक मानवीय शक्ति का पूर्वानुमान लगाना सम्भव हो जाता है। अतः संगठन की आवश्यकता के समय उपयुक्त मात्रा में पर्याप्त योग्य कर्मचारी की प्राप्ति सरलतापूर्वक की जा सकती है।

(2) कुशल और निपुण कर्मचारियों की उचित पूर्ति की व्यवस्था करना (To manage the eligible man power) – संस्था में आवश्यकता

के अनुसार सही समय पर सही स्थान पर योग्य व निपुण मानव शक्ति आज एक बार नियुक्त कर लेने के बाद किसी कर्मचारी को बाहर निकालना बड़ा कठिन हो गया है। अतः यह आवश्यक है कि पहले से ही ऐसी व्यवस्था की जाये ताकि प्रत्येक कार्य के लिए उपयुक्त कर्मचारियों की नियुक्ति की जा सके। यह उद्देश्य HRP द्वारा पूरा किया जाता है।

(3) उचित प्रशिक्षण द्वारा कर्मचारियों का विकास करना –

HRP नियुक्त कर्मचारियों को प्रशिक्षित करके संस्था के कार्यों के लिए उन्हें और योग्य बनाता है उनका विकास करता है।

(4) कर्मचारियों का अधिकतम उपयोग करना ताकि प्रति इकाई श्रम–लागत में कमी हो सके।

(5) परिवर्तनशील अर्थव्यवस्था के आवश्यकताओं के अनुरूप HRP में आवश्यक संसोधन करना।

(6) मानव संसाधन विषयक आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाना।

(7) HRP से श्रमिकों की अनुपस्थिति दर, श्रम आवर्तन दर एवं अन्य करणों से ली जाने वाली अवकाश की दरें कम हो जाती हैं जिससे HRP के द्वारा उत्पादन स्तर को बनाये रखने में मदद मिलती है।

(8) HRP के द्वारा कर्मचारी कल्याण कार्यक्रमों को और अधिक प्रभावशाली बनाया जा सकता है।

(9) औद्योगिक सम्बन्धों को सुदृढ़ बनाना इत्यादि।

(10) अधिशासी विकास कार्यक्रम आयोजित करना।

इस सम्बन्ध में विचार करते हुये फिलिप्पो के अनुसार, ''मानव शक्ति नियोजन का उद्देश्य योग्य व्यक्तियों की निरन्तर पूर्ति द्वारा किसी संगठन के स्थायित्व एवं प्रगति में योगदान करना है।'' इस उद्देश्य की पूर्ति तभी की जा सकती है जब वर्तमान एवं भावी मानव शक्ति परिस्थितियों का सावधानी पूर्वक विश्लेषण किया जाय।

(11) स्ट्रास एवं साईल्स (Strauss and Sayles) के अनुसार सावधानी पूर्वक किये गये HRP के उद्देश्य निम्न हैं –

(i) रिक्त स्थानों की पूर्ति के लिए कर्मचारियों की निरन्तर एवं व्यवस्थित पूर्ति का आश्वासन।

(ii) वाह्य श्रोतों से अथवा वर्तमान कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान कर जिन स्थानों की पूर्ति की जानी है। उनका अनुमान।

(iii) पदोन्नति के लिए प्रत्येक कर्मचारी पर विचार किये जाने का आश्वासन।

(iv) आन्तरिक श्रोतों के अधिकतम उपयोग की सम्भावना ।

3.4 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता (Need of HRP)

मानवीय संसाधनों का सदुपयोग ही प्रबन्ध की कुशलता का मापदण्ड होता है। अतः एक श्रेष्ठ व अच्छा प्रबन्धक कार्य करने की दशाओं व वातावरण की मधुर व आकर्षक बनाकर अधिक उत्पादन प्राप्त करने में सदा सफल होता है। यह आवश्यक नहीं है कि संगठन में अधिक कर्मचारी अधिक उत्पादन कर ही लें। कर्मचारियों की संख्या भले ही कम हो किन्तु यदि वे प्रशिक्षित, योग्य व कुशल हैं तो निश्चय ही उत्पादन अधिक होगा। मानव शक्ति की नियोजन दृष्टि से पदों का सृजन कार्य आवंटन, नियुक्ति, कार्य अवलोकन, कार्यभार का अनुमान, पद समापन आदि कार्य आवश्यक है। अतः उपयुक्त कार्य पर (On right job), सही समय पर (On right time),सही स्थान पर (On right place),उपयुक्त व्यक्ति की नियुक्ति करने के लिए मानव संसाधन नियोजन आवश्यक है।

किसी व्यवसायिक उपक्रम में मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता मानव शक्ति के अपव्यय को रोककर उसका प्रभावशाली उपयोग करना होता है। मानवीय संसाधन का बाहुल्य मानव शक्ति नियोजन को और भी आवश्यक बना देता है क्योंकि उपलबध मानव शक्ति में से उपक्रम अपनी आवश्यकतानुसार कर्मचारियों का चयन कर सकें। मेकफार लैण्ड (Mefor land) ने ठीक ही कहा है, ''आज के विशेष प्रकार के कौशल जैसे इन्जीनियरी, गणित तथा भौतिक विज्ञान का अभाव उपस्थित है, साथ ही प्रशासकीय एवं नेतृत्व योग्यता का अभाव सदैव से ही रहा है। ऐसी कमियों को पूरा करने, के लिए बड़ी मात्रा में राष्ट्रीय एवं उपक्रम आधार पर मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता है।''

उपक्रम के आधार पर मानव शक्ति नियोजन की आवश्यकता निम्नलिखित कारणों से है –

(1) कर्मचारी लागत का ऊंचा होना (High Cost of Personnel) -

कर्मचारी लागत के कम करने के लिए इस पर नियन्त्रण का प्रयत्न प्रबन्धकों द्वारा करना आवश्यक होता है। मानव शक्ति नियोजन कर्मचारी

बाहुल्य और कमी को दूर करके उपक्रम के लिए आदर्श कर्मचारी शक्ति की व्यवस्था करता है।

(2) मानव शक्ति के प्रकार के निर्धारण द्वारा उसकी भर्ती के श्रोतों की खोज में सहायक होना –

भविष्य में किस प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यकता होगी, इस बात के निर्धारण द्वारा भर्ती के सही श्रोतों का चयन किया जा सकता है। साथ ही भर्ती के लिए उपलब्ध विभिन्न श्रोतों में किसका अथवा जिनका उपयोग किया जाय यह निर्धारित करना प्रबन्धकों के लिए सरल हो जाता है।

(3) कर्मचारी विकास की प्रभावशीलता (Effectiveness of Employee Development) –

कर्मचारी विकास कार्यक्रमों को प्रभावी तभी बनाया जा सकता है जबकि विकास कार्यक्रमों को मानव संसाधन नियोजन से सम्बद्ध किया जाय।

(4) मानव शक्ति के चयन, नियुक्ति तथा प्रतिस्थापन में सहायक (Helpful in selection, placement and replacement of Personnel)–

HRP का लक्ष्य सही कार्य पर सही व्यक्ति का सही समय पर चयन व नियुक्ति करना होता है। संस्था के लिए मानव शक्ति की आवश्यकता का नियोजन करके सरलतापूर्वक उपयुक्त व्यक्ति का चयन तथा नियुक्ति की जा सकती है।

(5) मानव शक्ति की आवश्यकताओं में समन्वय (Co-Ordination in man power requirement) –

संस्था के विभिन्न विभागों द्वारा कर्मचारियों की आवश्यकताओं में तालमेल स्थापित करना आवश्यक है। मानव संसाधन नियोजन द्वारा ही ऐसा किया जा सकता है।

(6) उत्पादन में उत्पन्न विघटन पर रोक (Check on diseruption in production) –

उत्पादन विघटन पर रोक के लिए मानव शक्ति नियोजन बहुत प्रभावशाली साधन है। पूर्व नियोजन, मानव शक्ति की मात्र व पूर्ति में सन्तुलन की स्थापना द्वारा उत्पादन में बाधा नहीं उत्पन्न होने देता है।

(7) राष्ट्रीय जनशक्ति नियोजन का आधार –

हर संस्था के स्तर पर किया गया मानव शक्ति नियोजन श्रृंखला में

एक कड़ी के रूप में कार्य करता है।

(8) औद्योगिक अशान्ति में कमी होना –

विवेकपूर्ण मानव शक्ति नियोजन के परिणामस्वरूप श्रम निष्कासन, श्रम बदली, अशान्ति, झगड़े पैदा नहीं होते हैं।

3.5 मानव संसाधन नियोजन के प्रारूप (Forms of Man Power Planning)

HRP के तीन प्रारूप हैं –

1. अल्प कालीन मानव शक्ति आयोजन।
2. मध्य कालीन मानव शक्ति आयोजन।
3. दीर्घ कालीन मानव शक्ति आयोजन।

1. अल्प कालीन मानव शक्ति आयोजन (Short-Term Man Power Planning)-

इससे तात्पर्य उस आयोजन से है जो थोड़े समय (दो वर्ष से कम) के लिए किया जाता है। यह आयोजन उन दशाओं में किया जाता है जब संस्था में किसी नई विधि पर प्रयोग किया जा रहा हो या नई तकनीक के अनुसार प्रशिक्षित कर्मचारी उपलब्ध होने की अवधि तक की व्यवस्था करनी हो। यह आयोजन कर्मचारियों के पदस्थापन के लिए अथवा नव सृजित पदों को भरने के लिए किया जाता है । अल्पकालीन आयोजन का उद्देश्य है कि वर्तमान कर्मचारियों को उनके वर्तमान पदों के अनुरूप बनाना एवं वर्तमान मानव शक्ति द्वारा वर्तमान पद–रिक्तियों की सर्वोत्तम ढंग से पूर्ति करना है।

2. मध्यकालीन मानव शक्ति आयोजन (Medium Term Man Power Planning) –

इसका आशय उस मानव शक्ति नियोजन से हैं जो मध्यकालीन अवधि के लिए किया जाता है अर्थात यह अवधि 2 से 5 वर्ष तक की होती है। इस आयोजन का मुख्य उद्देश्य मध्यकालीन अवधि के लिए जनशक्ति की व्यवस्था करना है। यह नियोजन पर्यवेक्षकीय स्तर के पदों के लिए किया जाता है क्योंकि निम्नतम वर्ग के श्रमिकों को अधिक प्रशिक्षण की आवश्यकता नहीं होती है। पर्यवेक्षकीय तथा प्रबन्धक स्तर के पदों पर कार्य करने वाले कर्मचारी या तो सीधी भर्ती द्वारा लिये जा सकते हैं या पदोन्नति द्वारा। इस तरह का नियोजन सामान्य अनुभव द्वारा भी किया जा सकता है।

3. दीर्घकालीन मानव शक्ति आयोजन (Long Term Perspective Man Power Planning) –

ऐसे आयोजन का आशय ऐसे आयोजन से है जो सामान्यतः पॉच वर्ष की अधिक की अवधि के लिए किया जाये। इसका उद्‌देश्य है –

(i) भविष्य में संस्था के अन्दर ऐसी स्थिति पैदा करने का प्रयास करना जिसमें कि समस्त पदों और सभी पदाधिकारियों में पूर्ण एकरूपता स्थापित हो सके।

(ii) भविष्य के पद रिक्तियों के लिए पहले से ही उपयुक्त कर्मचारियों की व्यवस्था करना।

दीर्घकालीन मानव शक्ति नियोजन हेतु निम्न चरण उठाना आवश्यक होता है–

(1) भावी आवश्यकताओं के संदर्भ में वर्तमान कर्मचारियों की उपयुक्तता का पता लगाना।

(2) भावी मानव शक्ति का अनुमान लगाना,

(3) कर्मचारियों के व्यक्तिगत विकास हेतु योजना बनाना।

(4) निश्चित समयावधि के बाद HRP की पुनरावलोकन करना।

3.6 मानव संसाधन नियोजन की पूर्व अपेक्षाएँ या आवश्यकतायें (Pre-requisities of HRP)

HRP की सफलता हेतु कुछ पूर्व आवश्यकतायें हैं जो अग्रांकित हैं–

(1) उद्‌देश्यों की स्पष्ट व्याख्या होनी चाहिए (Clearly defined objectives)-

इस नियोजन के उद्‌देश्यों की स्पष्ट व्याख्या इसका आधार मानी जाती है। उद्‌देश्य दो प्रकार के होते हैं –

(i) सामरिक उद्‌देश्य (Strategic Objectives)-

जिसका सम्बन्ध दीर्घकालीन HRP से होता है।

(II) परिचालन उद्‌देश्य (Operational Objectives) -

इसका समबन्ध अल्पकालीन HRP से होता है। ये दोनों प्रकार के उद्‌देश्यों का निर्धारण प्रारम्भ में ही कर लेना आवश्यक होता है।

(2) नियोजन का संगठन (Organisation for Planning)-

HRP के नियोजन के लिए एक पृथक विभाग होना चाहिए और उसका उत्तरदायित्व एक शीर्ष अधिकारी को सौंपना चाहिए। ज्यादातर बड़े संस्थान HR प्रबन्ध के लिए एक पृथक विभाग इस उद्देश्य की पूर्ति हेतु खोलती हैं। यही विभाग विभिन्न विभागों के द्वारा मानव शक्ति की मॉगों की योजनाओं में सामंजस्य स्थापित करता है और सम्पूर्ण संस्थान हेतु मानव संसाधन सम्बन्धी अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन योजनाओं को तैयार करता है।

(3) समय, धन और अन्य साधन की आवश्यकता (Need for time, money and other resources) –

मानव शक्ति नियोजन का उद्देश्य प्रभावी मानव शक्ति की उपलब्धि है, अतः समय धन या अन्य साधनों की कमी इस उपलब्धि में बाधा डाल सकती हैं ।

(4) प्रभावी सूचना पद्धति (Effective Information system)-

मानव संसाधन नियोजन की प्रभावशीलता उससे सम्बन्धित पूर्वानुमानों की यथार्थता व परिशुद्धता पर निर्भर करती है। पूर्वानुमानों की यथार्थता एवं परिशुद्धता पर्याप्त व शुद्ध सूचनाओं, तथ्यों एवं अभिलेखों पर निर्भर करती है। अतः सूचनाओं के सम्प्रेषण की एक प्रभावी व्यवस्था मानव संसाधन नियोजन में यथार्थता एवं परिशुद्धता लाने के लिए अति आवश्यक है। नियोजनकर्ता को अपने उद्देश्य के लिए कर्मचारियों के विषय में उनकी आयु, अनुभव, कुशलता, विशिष्ट दक्षताएं, अभिवृत्तियॉ आदि सूचनाओं को अवश्य एकत्र करना चाहिए।

(5) समन्वय तथा एकीकरण (Co-ordination and integration) -

मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य संस्थान की आवश्यकताओं के लिए मानव संसाधन का उपयोग एवं विकास सम्भव बनाना होता है। यह (HRP) स्वयं में कोई उपलब्धि नहीं है। यह केवल एक साधन है जो संस्था की मानव शक्ति सम्बन्धी आवश्यकता की पूर्ति करता है। संस्था की उत्पादन प्रणालियॉ, विपणन व्यवस्था, वित्त व्यवस्था, आदि मानव शक्ति की आवश्यकता हो प्रभावित करती है। अतः HRP को पृथक से न देखकर सम्पूर्ण व्यवसाय के सन्दर्भ में देखा जाना चाहिए।

(6) प्रशासकीय समर्थन (Administrative Support) –

मानव शक्ति नियोजन की सफलता उच्च प्रशासकीय समर्थन के अभाव में संदिग्ध बनी रहती है। ऐसे समर्थन में अभाव में चूंकि पर्याप्त संसाधान उपलब्ध नहीं होते हैं, अतः HRP का कार्य न तो ठीक प्रकार से हो सकता है, न ही यह आशा के अनुकूल प्रभावशाली ही होता है।

3.7 मानव शक्ति नियोजन का महत्व (Importance of HRP Man Power Planning)

किसी संस्था में बिना HRP के कोई भी दूसरा कार्य सही ढंग से पूरा नहीं किया जा सकता है। HRP किसी संगठन की संगठनात्मक उद्देश्यों एवं योजनाओं को कर्मचारियों की संख्या व प्रकार इस प्रकार व्याख्या करता है जिससे संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके। बिना स्पष्ट नियोजन के संगठन के HR की आवश्यकता का अनुमान लगाना एक कोरी कल्पना है। HRP निम्नलिखित तरीके से एक संगठन के HR का प्रबन्ध करता है –

1. **मानव कर्मचारियों की आवश्यकता (Defining Future Personnel Need)** – HRP भावी कर्मचारियों की आवश्यकता को परिभाषित करता है जो कर्मचारियों के विकास व नियुक्ति का आधार व श्रोत है। HRP की स्पष्ट नीति के अभाव में संगठन में कर्मचारियों की संख्या में काफी वृद्धि हो जाती है। अतः इस स्थिति से बचने के लिए उचित HRP का होना एक अनिवार्य शर्त है।

2. **राष्ट्रीय व अन्तर्राष्ट्रीय परिवर्तनों के अनुकूल (Favourable with National and International Charges)** – राष्ट्रीय व अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर काफी तेज परिवर्तन हो रहे हैं। भारतीय अर्थव्यवस्था में यह परिवर्तन उदारीकरण के कारण हो रहे हैं किन्तु अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर स्वतंत्र व्यापार की नीति, जिसे विश्व व्यापार संगठन ने प्रेरित किया है, भूमण्डलीकरण प्रतियोगिताओं के कारण, ऐसे परिवर्तन हो रहे है। ऐसे परिवर्तनों के बीच प्रत्येक संगठन अपने प्रबन्धकीय योग्यता एवं विश्वसस्तरीय तकनीकों के आधार पर प्रतियोगिताओं में विजय पाने के लिए तत्पर हैं। परिणामतः भूमण्डलीय बौद्धिक युद्ध (Global talent war) प्रारम्भ हो गया है। इस युद्ध में वही कम्पनियाँ स्थिर रह सकती है जो एक वैज्ञानिक, औपचारिक व स्पष्ट HRP को अपनाती है। साथ ही HRP के द्वारा कर्मचारियों की माँग एवं उपलब्धता में सामन्जस्य काफी पहले से स्थापित किया जा सकता है।

3. विकासशील बौद्धिकता के लिए आधार प्रस्तुत करना (Providing Base for Developing Talents) – अब कृत्य (Job) काफी ज्ञान विन्यास ययुक्त हो गये हैं। जिससे मानव शक्ति का स्तर काफी ऊँचा हो गया है। कृत्य में ज्ञान की अति आवश्यकता के कारण, किसी विशिष्ट ज्ञान से युक्त कर्मचारियों की काफी माँग विभिन्न संगठनों में रहती है जिससे ऐसे कर्मचारी एक संगठन से दूसरे संगठन में स्वतंत्रता पूर्वक आना जाना किये रहते हैं। इस स्थिति से बचाव उचित HRP के प्रयोग द्वारा ही संगठन में सम्भव है।

3. HRM में शीर्ष प्रबन्ध को प्रेरित करना (Forcing Top Management to Involve in HRM) – उचित व नियमित HRP एक संगठन के शीर्ष प्रबन्ध को HRM क्रियाओं को लागू करने हेतु बल पूर्वक प्रेरित करता है। यदि शीर्ष प्रबन्ध का सक्रिय सहयोग HRM को प्राप्त हो तो HR के द्वारा संगठनात्मक उद्देश्यों व लक्ष्यों को आसानी से प्राप्त किया जा सकता है।

3.8 मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया (Human Resource Planning Process)

आर्थिक दृष्टि से मानव शक्ति का आशय प्रबन्धकीय वैज्ञानिकी, इन्जीनियरिंग, तकनीकी, कुशल व योग्य और अन्य कर्मचारियों से हैं जो उत्पादकीय, आर्थिक और सेवा संगठनों के निर्माण, विकास तथा प्रबन्धकीय कार्यों में लगे हुये हैं। एक निरन्तर परिवर्तनशील व गतिशील अर्थव्यवस्था में व्यवसाय में निरन्तर परिवर्तन होते रहते हैं। अतः भावी मानव शक्ति सम्बन्धी आवश्यकताओं का सही अनुमान लगाना आवश्यक है।

HRP एक सतत प्रक्रिया है जो विभिन्न क्रियाओं के द्वारा आगे बढ़ती रहती है। National Industrial Conference Board, USA ने निष्कर्ष निकाला है कि मानव शक्ति का नियोजन विभिन्न क्रियाओं की श्रृंखला के द्वारा निम्नलिखित मार्गदर्शक सिद्धान्तों का अनुसरण करके किया जा सकता है। अर्थात नियोजन की प्रक्रियाओं का आशय उन चरणों से है जिनके द्वारा नियोजन किया जाता है। मानव शक्ति नियोजन के लिए भी कुछ आवश्यक चरण उठाने पड़ते है, जो निम्नलिखित हैं –

A) मानव शक्ति आवश्यकताओं का निर्धारण (Determination of Man power needs) :– प्रत्येक संगठन में मानव संसाधन की आवश्यकता का निर्धारण उसके उत्पादन कार्यक्रम के द्वारा होता है जो स्वयं विक्रय

आदेशों पर निर्भर करता है। विक्रय अनुमानों से उत्पादन कार्यक्रम निश्चित किया जा सकता है तथा कर्मचारियों का अनुमान लगाया जा सकता है और कर्मचारी आवर्तन को कम किया जा सकता है।

इस प्रकार मानव संसाधन की आवश्यकताओं के निर्धारण हेतु संगठन द्वारा अग्रांकित कदम उठाये जा सकते हैं।

(1) विक्रय का पूर्वानुमान लगाना (To Make Sale Forecasting)–

प्रत्येक संगठन द्वारा जो विक्रय पूर्वानुमान लगाया जाता है उस पर संगठन का सम्पूर्ण क्रियाकलाप निर्भर करते हैं। यह दीर्घकालीन या अल्पकालीन पूर्वानुमान हो सकते हैं। संगठन के उत्पादन, वित्त कर्मचारी आदि नीतियों के निर्धारण व परिवर्तन को ये पूर्वानुमान विशेष रूप से प्रभावित करते हैं।

(2) उत्पादन कार्यक्रम का निर्धारण (Determination of Production Programme) :–

विक्रय पूर्वानुमान पर उत्पादन का कार्यक्रम निर्भर है। उत्पादन में वृद्धि हेतु मानव संसाधन के अधिकतम उपयोग की व्यवस्था की जाती है और पूर्वानुमान के आधार पर नये भर्ती व चयन प्रक्रिया के कार्यक्रम तैयार किये जाते हैं।

(3) पदों की आवश्यकता का निर्धारण (Determination of Position Needed) :–

उत्पादन कार्यक्रमों के अनुसार मानव शक्ति की आवश्यकता (निश्चित कृत्यों व पदों) में परिवर्तन करना आवश्यक है। उत्पादन कार्यक्रम से मानव शक्ति में स्थायी परिवर्तन का आयोजन करने में सहायता प्राप्त होती है।

(4) पदों की स्वीकृति लेना :–

कृत्यों एवं पदों के निर्धारण से विभिन्न विभागों में मानव शक्ति आवश्यकता का सही अनुमान लग जाता है। इसी के आधार पर पदों की स्वकृति उच्च अधिकारियों द्वारा प्रदान की जा सकती है। इस हेतु पे–रोल बजट और मैनिंग तालिकाओं का उपयोग किया जा सकता है। पे–रोल–बजट प्रत्येक विभाग के लिए निर्धारित वेतन की अधिकतम राशि होती है। जिसके अन्तर्गत कर्मचारियों की व्यवस्था की जा सकती है। इसी प्रकार मैनिंग तालिका कर्मचारियों की संख्या एवं पदों का निर्धारण करते समय कर्मचारियों की विभिन्न कारणों से अस्थायी अनुपस्थिति का भी ध्यान रखना चाहिए। साथ ही दो प्रकार के विश्लेषण भी किये जाते हैं।

1. कार्यभार विश्लेषण 2. कार्यशक्ति विश्लेषण

(B) मानव शक्ति आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाले तत्व (Factors Affecting Manpower Needs) :–

संगठन के लिए आवश्यक कर्मचारियों की संख्या एवं उनके प्रकार का निर्धारण अनेक तत्वों पर निर्भर करता है। पहले से ही काम कर रहे संगठन में मानव शक्ति की आवश्यकतायें अग्रांकित तत्वों द्वारा प्रभावित होती है।

(1) वर्तमान मानव शक्ति की प्रकृति (Nature of Present work Force) :–

किसी भी संगठन की बदलती हुई आवश्यकताओं के संदर्भ में मानव शक्ति की वर्तमान स्थिति का मूल्यांकन करना आवश्यक है ताकि भावी मानव शक्ति की आवश्यकता का मूल्यांकन करना आवश्यक है। ताकि सही अनुमान लगाया जा सके। स्ट्रास एवं साइलस (Strauss and Sayles) के शब्दों में ''भर्ती सम्बन्धी प्रबन्धकीय दृष्टिकोण में ऐतिहासिक तत्वों का भी योगदान होता है।''

(2) कर्मचारी आवर्तन (Employee Turnover) :–

कर्मचारी आवर्तन का आशय संस्था में कार्य कर रहे कर्मचारियों के कार्य छोड़कर चले जाने की प्रवृत्ति से है। यह प्रवृत्ति स्थायी रूप से कर्मचारियों की संख्या पर प्रभाव डालती है।

(3) उपक्रम के विकास की दर (Rate of Growth of The Organisation) :–

विकास स्वयं प्रबन्धकीय नीतियों, प्रतिस्पर्धा, देश की अर्थव्यवस्था आदि अनेक कारणों से प्रभावित होता है। अतः संगठन के विकास के संदर्भ में मानव शक्ति की आवश्यकता का अनुमान लगाते समय तकनीकी विकास की गति का ध्यान रखना भी आवश्यक है।

(4) श्रम बाजार की प्रकृति (Nature of Labour Market) :–

श्रम बाजार एक ऐसा भौगोलिक क्षेत्र है जिसमें से नियोक्ता कर्मचारियों की भर्ती करने तथा इच्छुक व्यक्ति रोजगार की खोज करके उसे प्राप्त करने का प्रयत्न करते हैं। यह संगठन के लिए यहीं से श्रम की मॉग एवं उसकी पूर्ति होती है।

(C) मानव शक्ति आवश्यकताओं का पूर्वानुमान (Forecasting Manpower Needs) :–

भावी आवश्यकता का पूर्वानुमान संगठन नियोजन और कृत्य विशेषताओं में परिवर्तन का सावधानीपूर्वक अंकन है। भावी मानव शक्ति की आवश्यकता का पूर्वानुमान के लिए मैनिंग तालिका के साथ प्रतिस्थापन तालिका का उपयोग भी होता है । भावी आवश्यकताओं के पूर्वानुमान अल्पकाल, दीर्घकाल या मध्यकाल के लिए हो सकते हैं।

3.9 सारांश

वस्तुतः आधुनिक भूमण्डलीयकरण एवं उदारीकरण के युग में मानव शक्ति ही राष्ट्र शक्ति है। किसी राष्ट्र का निर्माण वहॉ पर उपलब्ध मानव शक्ति के विकास एवं प्रगति पर निर्भर करता है तथा उस राष्ट्र की समृद्धि जनशक्ति के नियोजन में निहित है। यही तथ्य किसी संगठन के लिए भी उपयुक्त प्रतीत होते हैं। वास्तव में नियोजन एक सतत प्रक्रिया है जिसमें संगठन मानव शक्ति की जरूरतों को पूरा करने के लिए प्रयत्नशील रहता है।

3.10 स्वपरख प्रश्न

निम्नलिखित प्रश्नों की व्याख्या कीजिए –

प्र.1 जनशक्ति नियोजन की आवश्यकता एवं उद्देश्यों को स्पष्ट करें।

प्र.2 मानव संसाधन नियोजन के प्रारूप व पूर्व–अपेक्षाओं को स्पष्ट कीजिए।

प्र.3 मानव शक्ति नियोजन की अवधारणा व महत्व को स्पष्ट करें।

प्र.4 मानव संसाधन नियोजन को परिभाषित कीजिए। इसमें सुधार हेतु आप क्या सुझाव देना चाहेंगे?

3.11 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1. Prasad, L.M., 'Human Resource Management', Sultan Chand & Sons, New Delhi.
2. Aswathappa, K., 'Human Resource Management', Tata Mc-Graw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.
3. Agrawal R.D., 'Dynamics of Personnel Management in India,' Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.

4. Basu, K.S. 'New Dimension in Personnel Management.' Macmillan & Co., New Delhi.

5. Chris Hendry, 'Humaj Resource Management', A Business Services.

6. Jhon M Ivaneevish, 'HRM', Tata Mc Graw Hill Co., New Delhi.

7. Sharma G.D., 'HRM' Ramesh Book Depot, Jaipur.

8. Mamoria Chaturbhuj, 'Personel Management and Industrial Relations', Sahitya Bhavan Publication, Agra.

9. Dr. Saxena, S.C. 'Personnel Management,' Sahitya Bhavan Publication, Agra.

NOTES

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

M.COM-305
मानव संसाधन प्रबन्ध-I
Human Resource Management-I

खण्ड
2
मानव शक्ति का नियोजन

इकाई -1 कैरियर व उत्तराधिकार नियोजन, कार्य विश्लेषण व विवरण 5

इकाई -2 मानव संसाधन के भर्ती व चयन की विधियाँ 20

इकाई -3 मानव शक्ति का प्रशिक्षण व विकास 36

परामर्श-समिति

प्रो0 नागेश्वर राव	**कुलपति - अध्यक्ष**
डॉ0 हरीशचन्द्र जायसवाल	वरिष्ठ परामर्शदाता - कार्यक्रम संयोजक
श्री एम0 एल0 कनौजिया	कुलसचिव - सचिव

संरचनात्मक सम्पादन

डॉ0 मंजूलिका श्रीवास्तव	निदेशक, दूरस्थ शिक्षा परिषद्, नई दिल्ली

विषयगत सम्पादन

प्रो0 आशा राम त्रिपाठी	प्रोफेसर, वाणिज्य विभाग, काशी हिन्दू विश्वविद्यालय, वाराणसी।

लेखक

डॉ. ओम शंकर गुप्ता	असिस्टेन्ट प्रोफेसर, जी.जी. बिन्नानी पी.जी. कालेज, मीरजापुर

प्रस्तुत पाठ्य सामग्री में विषय से सम्बन्धित सभी तथ्य एवं विचार मौलिक रूप से लेखक के स्वयं के हैं।

© उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

सर्वाधिकार सुरक्षित। इस पाठ्य-सामग्री 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।

खण्ड- 2 परिचय (मानव शक्ति का नियोजन)

मानव संसाधन किसी भी उपक्रम का सबसे महत्वपूर्ण सम्पत्ति है। किसी भी उपक्रम में कर्मचारियों का आना जाना सदैव बना रहता है। नयी भर्ती, पदोन्नति, सेवानिवृत्ति, बर्खास्तगी, स्वैच्छिक विमुक्ति आदि अनेक कारणों से कर्मचारियों की संख्या में परिवर्तन होते रहते हैं। मानव संसाधन प्रबन्धक को कर्मचारियों की संख्या, योग्यताएँ पूर्ति एवं विकास आदि के सम्बन्ध में एक उचित योजना बनानी होती है। कर्मचारियों की आवश्यकता का पूर्वानुमान करना, उन्हें खोजना, उनका चयन करना तथा उन्हें प्रशिक्षित एवं विकसित करना मानव संसाधन प्रबन्धक का एक महत्वपूर्ण उत्तरदायित्व होता है तथा किसी भी उपक्रम की सफलता उसकी मानव शक्ति के उचित नियोजन पर ही निर्भर करती है।

इकाई –01 कैरियर व उत्तराधिकार नियोजन, कार्य विश्लेषण व विवरण

इकाई की रूपरेखा

1.0 उद्देश्य

1.1 प्रस्तावना

1.2 मानव शक्ति नियोजन तथा कैरियर नियोजन में अन्तर

1.3 कार्य विश्लेषण

1.3.1 कार्य विश्लेषण आशय व परिभाषा

1.3.2 कार्य विश्लेषण के उद्देश्य व उपयोग

1.3.3 कार्य विश्लेषण से प्राप्त सूचनाएँ

1.4 कार्य विवरण

1.4.1 कार्य विवरण का आशय

1.4.2 कार्य विवरण की विशेषताएँ

1.4.3 कार्य विवरण का क्षेत्र

1.4.4 कार्य विवरण के लाभ

1.4.5 कार्य विवरण का वर्गीकरण

1.4.6 एक अच्छे कार्य विवरण की विशेषताएँ

1.5 कार्य विश्लेषण प्रक्रिया

1.6 कार्य विश्लेषक की कार्य प्रणाली

1.7 सारांश

1.8 सम्बन्धित प्रश्न

1.9 उपयोगी पुस्तकें

1.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात आप –

– कैरियर नियोजन व उत्तराधिकार नियोजन का विश्लेषण कर सकेंगे,

– कार्य विश्लेषण के उद्देश्य व उपयोग पर वर्णन कर सकेंगे,

– कार्य विश्लेषण प्रविधि की विवेचना कर सकेंगे,

– कार्य विश्लेषक के कार्य प्रणाली पर चर्चा कर सकेंगे।

1.1 प्रस्तावना (Introduction)

कैरियर नियोजन उपक्रम में होने वाले रिक्त स्थानों को कर्मचारियों की जीवन–वृत्ति की प्रगति से भरते रहने की एक योजना है यह उत्तराधिकार के मार्ग से कर्मचारियों को प्रगति के अवसर उपलब्ध कराने का कार्यक्रम है। यह मानव शक्ति नियोजन का आवश्यक अंग है।

कैरियर प्रबन्ध के अन्तर्गत कर्मचारियों को अपने कैरियर को समृद्ध बनाने की सुविधायें एवं अवसर प्रदान की जाती है। अनेक उपक्रमों ने अपने कर्मचारियों के लिए पदोन्नति की श्रृंखलायें व मार्ग (Pathway) निर्मित किये हुए हैं जिनके द्वारा वे उच्च पदों तक पहुँच जाते हैं। कैरियर विकास कर्मचारियों को वैयक्तिक रूप से मार्गदर्शन प्रदान करने, स्व–विश्लेषण करने व विकास के अवसर उपलब्ध कराने से सम्बन्धित है। कम्पनियाँ कर्मचारियों को पदोन्नति, प्रशिक्षण अतिरिक्त शिक्षा, रिफ्रेशर कोर्स व ओरियन्टेशन पाठ्यक्रम, स्व–विश्लेषण, कार्य–दायित्वों में परिवर्तन, व्यावसायिक मार्गदर्शन व कैरियर परामर्श आदि की सुविधाएँ प्रदान करके उनके जीवन में प्रगति का मार्ग खोलती है।

1.2 मानव शक्ति नियोजन तथा कैरियर नियोजन में अन्तर

मानव शक्ति नियोजन तथा कैरियर नियोजन में अन्तर होता है। मानव शक्ति नियोजन संगठन में उपलब्ध योग्यताओं (Skills) एवं उनकी भावी संभाव्यताओं (Potentials) की विश्लेषणात्मक सूची है जबकि कैरियर नियोजन इस बात को दर्शाता है कि कर्मचारियों के निष्पादन तथा उनकी संभावनाओं पर किये गये मूल्यांकन एवं जांच के आधार पर किसे उच्च स्तरों पर नियुक्त किा जाना चाहिए। दूसरे शब्दों में कैरियर नियोजन यह बतलाता है कि उच्च स्तरों के दायित्वों को वहन करने के लिए कौन योग्य कर्मचारी है तथा उन्हें कहॉं, कैसे और कब उच्च स्तरों पर आसीन किया जाए।

मानव शक्ति नियोजन उच्च प्रबन्धकों को यह जानकारी प्रदान करता है कि संगठन में मानव संसाधनों की वर्तमान स्थिति क्या है ताकि किसी भी परिवर्तन जैसे विस्तार, प्रौद्योगिकीय नवप्रवर्तन, नये संयत्र या नई ब्रांच की स्थापना आदि की दशा में क्या तुरन्त समायोजन किये जा सकते हैं। कैरियर नियोजन संगठन में एक उत्तरोत्तर योजना (Succession Plan) का चित्र प्रस्तुत करता है तथा यह बतलाता है कि सेवा निवृत्ति, भावी विकास या

किसी आकस्मिकता के कारण उत्पन्न भावी मानव शक्ति की आवश्यकता की पूर्ति के लिए कौन अधिक योग्यता रखता है अथवा उनके विकास की सम्भावनाएं क्या हैं ?

1.3 कार्य विश्लेषण

1.3.1 कार्य विश्लेषण का आशय

कार्य विश्लेषण के आधार पर कर्मचारियों के चयन, प्रशिक्षण, पदोन्नति, पद अवनति आदि कार्य किये जाते हैं। उपक्रम में कर्मचारियों के चयन का मूलाधार कार्य विश्लेषण होता है क्योंकि जब तक प्रत्येक कार्य के तत्वों का विस्तृत विवरणउपलब्ध नहीं होता है, तब तक योग्य कर्मचारी का चयन नही किया जा सकता है।

कार्य विश्लेषण की परिभाषा

1. जॉन ए. शुबिन (John A. Shubin) – ''कार्य विश्लेषण, किसी कार्य से सम्बन्धित तथ्यों का व्यवस्थित रूप से संग्रह और अध्ययन करना है, जिससे प्रत्येक कार्य को इस ढंग से परिभाषित कर उसकी विशेषताएं बतायी जा सकें जिससे अन्य कार्यों से उनकी पृथकता स्पष्ट हो जाये।''

2. डेल योडर (Dale Yoder) – ''कार्य विश्लेषण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रत्येक कार्य से सम्बन्धित तथ्यों को योजनाबद्ध प्रणाली से खोजकर अंकित किया जाता है।''

3. इंगलैण्ड के श्रम मंत्रालय के अनुसार, ''कार्य विश्लेषण कार्य के परीक्षण की प्रक्रिया है जिसके द्वारा कार्य तथा कार्य के उप–भागों को पहचाना जाता है तथा उन स्थितियों को स्पष्ट किया जाता है।''

इस प्रकार संयुक्त राज्य अमरीका के श्रम मंत्रालय के अनुसार ''कार्य विश्लेषण क्रियाओं का निर्धारण करना है जिसमें श्रमिक, चातुर्य, ज्ञान, योग्यता एवं उत्तरदायित्व के आधार पर सफलता के लिए निर्णय लेता है जो हर व्यक्ति तथा हर कार्य के साथ बदलता रहता है।''

1.3.2 कार्य विश्लेषण के उद्देश्य एवं उपयोग

एक विस्तृत कार्य–विश्लेषण कार्यक्रम अच्छे मानव संसाधन प्रबन्ध का अभिन्न अंग होता है। यह श्रम शक्ति प्रबन्ध का आधार स्तम्भ है क्योंकि इसके विश्लेषण से प्राप्त निर्णयों का प्रयोग व्यापक रूप से किया जाता है। वस्तुतः कार्य–विश्लेषण के आधार पर प्राप्त जानकारी यदि नितान्त आवश्यक

नहीं तो अवश्य ही है। कार्य विश्लेषण निम्न कार्यों के लिए उपयोगी है।

(i) **संगठन तथा श्रम–शक्ति नियोजन (Organisation and Manpower Planning)** – कार्य विश्लेषण प्रबन्धकीय नियोजन में लाभदायक है क्योकि इसके द्वारा श्रमिकों की आवश्यकताओं का भली भॉति विश्लेषण किया जाता है तथा विभिन्न श्रमिकों के कर्तव्यों एवं उत्तरदायित्वों को वर्गीकृत कर कार्य में समन्वय किया जाता है। इस प्रकार यह श्रम शक्ति नियोजन का एक आवश्यक तत्व है।

(ii) **भर्ती एवं चयन (Recruitment and Selection)** – कार्य विश्लेषण अपेक्षित विशिष्टताओं प्रत्येक कार्य में अपेक्षित विशिष्टताओं (चातुर्य, ज्ञान, आदि) प्रस्तुत करता है। यह श्रम की भर्ती एवं चयन के लिए एक सुदृढ़ मंच तैयार करता है। यह श्रमिकों के प्रशिक्षण, स्थापन, स्थानान्तरण तथा पदोन्नति में भी सहायक होता है। मूलतः कार्य की आवश्यकताओं से श्रमिक की योग्यता, रूचि, दक्षता आदि में सन्तुलन बिठाना इनका प्रमुख उद्देश्य है।

(iii) **वेतन एवं मजदूरी प्रशासन (Wages and Salary Administration)** कार्य विश्लेषण कार्य विशिष्ट को करने के लिए आवश्यक योग्यता की जानकारी देकर कार्य सम्बन्धी अनिश्चितता को कम करता है तथा वेतन एवं मजदूरी के निर्धारण में अपना महत्वपूर्ण योगदान देता है। कार्य विश्लेषण को कार्य मूल्यांकन का आधार माना जाता है।

(iv) कार्य की पुनः रचना (Job Re-engineering) – कार्य अध्ययन के उपरान्त अधिक उत्पादन देने वाली प्रणाली को लागू करना शोध का विषय बन जाता है तथा उस दिशा में कार्य विश्लेषण का महत्वपूर्ण योगदान होता है। इसके द्वारा कार्य को दो भागों में बांटा जा सकता है :

(अ) औद्योगिक इंजीनियरिंग जिसमें कार्य विधि विश्लेषण , गति अध्ययन, कार्य सरलीकरण, कार्य तथा कार्य स्थल में सुधार एवं कार्यमापन सम्मिलित है। यह क्रिया कार्यकुशलता बढ़ाने, प्रति इकाई श्रम की लागत घटाने तथा उत्पादन एक निश्चित प्रमाप को निर्धारित करने के लिए की जाती है।

(ब) मानवीय इंजीनियरिंग (Human Engineering) के अन्तर्गत कर्मचारियों की शारीरिक, मानसिक एवं मनोवैज्ञानिक क्षमताओं का अध्ययन किया जाता है। इसका उद्देश्य औद्योगिक प्रशासन को

भली भाँति चलाना, श्रमिकों से अधिक कुशलतापूर्वक कार्य लेकर अधिक उत्पादन प्राप्त करने के लिए आधार तैयार करना है।

(v) **कर्मचारी प्रशिक्षण एवं प्रबन्धकीय विकास (Employee Training and management Development)** – कार्य विश्लेषण के आधार पर प्रशिक्षण कार्यक्रम के लिए विषय वस्तु का निर्धारण किया जा सकता है। कार्य विश्लेषण से आवेदनपत्रों की जांच करने, साक्षात्कार करने, परीक्षण का मूल्यांकन करने तथा विभिन्न सन्दर्भ प्राप्त करने में सहायता मिलती है।

(vi) **निष्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal)-** कार्य निष्पादन के स्पष्ट प्रमाण निर्धारित करने में कार्य विश्लेषण सहायक होता है। निष्पादन मूल्यांकन के आधार पर व्यक्तिगत रूप में किये गये कार्य की प्रमाप से तुलना की जा सकती है।

(vii) **स्वास्थ्य एवं सुरक्षा (Health and Safety)** – इसके अन्तर्गत कार्य–वातावरण की कमियों का पता लगाया जाता है जिसके आधार पर उन्हें सुधारने के उपाय किये जा सकते हैं। ऐसा करने से एक ओर श्रमिक की कार्य के प्रति रूचि बढ़ती है तथा दूसरी ओर दुर्घटनाओं की संख्या में कमी होती है।

संक्षेप में कार्य–विश्लेषण एक सुनियोजित प्रक्रिया है जिससे कार्य विशिष्ट के प्रति समस्त जानकारी उपलब्ध होती है तथा उसका उल्लेख किया जाता है सेविवर्गीय प्रबन्ध के लिए कई प्रकार से उपयोगी है। कार्य–विश्लेषण द्वारा कार्य सम्बन्धी आवश्यक योग्यता की जानकारी मिलती है, भर्ती एवं चयन में सहायता मिलती है एवं कार्यरत कर्मचारियों को स्थानान्तरण तथा पदोन्नति के लिए मूल्यांकित किया जा सकता है। मूलतः यह कार्य मूल्यांकन का आधार है।

1.3.3 कार्य विश्लेषण से प्राप्त सूचनाएँ

कार्य विश्लेषण द्वारा निम्न सूचनाएँ उपलब्ध होती हैं :

(i) **कार्य शीर्षक**– कार्य विश्लेषण द्वारा प्रत्येक कार्य का उचित नामकरण करना तथा उसकी संख्या निश्चित की जाती है।

(ii) **कार्य की प्रमुख विशेषताएँ** – कार्य विश्लेषण द्वारा कार्य स्थापना करना, उसका भौतिक रूप से औचित्य स्पष्ट करना, कार्य पर्यवेक्षण करना, कार्य क्षेत्र निर्धारण करना तथा कठिनाइयों एवं व्यवधानों को स्पष्ट करना

आसान हो जाता है।

(iii) विशिष्ट श्रमिक के कार्य पर देखरेख – कार्य विश्लेषण द्वारा एक विशिष्ट श्रमिक क्या करता है? तथा वह सौंपे हुए कार्य को कितनी कुशलता से करता है? उसके कार्य पूर्ण करने का समय, कार्य करने का ढंग, दूसरों तथा फर्म के स्वामित्व के प्रति उत्तरदायित्व का वहन, आदि के बारे में तुलनात्मक अध्ययन करना सरल हो जाता है।

(iv) श्रमिकों द्वारा प्रयोग किये जा रहे साधनों एवं उपकरणों की सूची– कार्य विश्लेषण में श्रमिक द्वारा उपयोग किया जा रहा कच्चा माल (जैसे सूत, कपास, प्लास्टिक) तथा उत्पादन के लिए प्रयोज्य उपकरण (मिलिंग मशीन, माइक्रोमीटर आदि) के बारे में छानबीन करना आसान हो जाता है।

(v) कार्य सम्पादन प्रक्रिया – कार्य विश्लेषण के अन्तर्गत कार्य निष्पादन की प्रणाली, यन्त्रों को स्थानान्तरित करना, उसका उपयोग करना, उन्हें हटाना, मशीन पर फिट करना, आदि क्रियाओं का अध्ययन करना है।

(vi) व्यक्तिगत गुण – श्रमिक को प्राप्त अनुभव, प्रशिक्षण शारीरिक शक्ति कार्य से समन्वयन, मानसिक योग्यता, सामाजिक चातुर्य, आदि के बारे में कार्य विश्लेषण से जानकारी हो जाती है।

(vii) कार्य का सम्बन्ध – तुलनात्मक दृष्टि से कार्य के प्रति अनुभव, उन्नति की आकांक्षा, पदोन्नति की विधियॉ, आवश्यक सहयोग, निर्देशन तथा नेतृत्व किस प्रकार प्राप्त किया एवं दिया जा रहा है। इस बात का अध्ययन कार्य विश्लेषण से हो जाता है।

1.4 कार्य विवरण

1.4.1 कार्य विवरण का आशय

कार्य विवरण कार्य को प्रस्तुत करने की एक विशिष्ट प्रणाली होती है। यह कार्य का विस्तृत रूप दर्शाने की एक प्रत्यक्ष विधि है जिससे कर्मचारी को क्या करना है? इसका ज्ञान हो जाता है। इसे सरल ढंग से प्रस्तुत करने के लिए प्रमापित प्रारूप होता है। इसकी सहायता से सन्दर्भ शीघ्र मिल जाता है। इससे शंकाओं का निदान होता है तथा थोड़े स्थान में सभी सूचना प्रस्तुत कर दी जाती है।

कार्य विवरण के सम्बन्ध में विद्वानों ने परिभाषाएं निम्न प्रकार दी हैं–

पीगर्स एवं मायर्स (Pigors and Myers) – के अनुसार, ''कार्य विवरण दिये हुये कार्य अथवा स्थिति के अन्तर्गत आने वाले विभिन्न कर्तव्यों, जिम्मेदारियों और संगठनात्मक सम्बन्धों का लिखित सारांश है। यह कार्य विभाजन तथा उत्तरदायित्व के क्षेत्र को परिभाषित करता है।

बैथेल, अटवाटर, स्मिथ एवं स्टेकमेन (Bethel, Atwater, Smith and Stack man) – के अनुसार, ''कार्य विवरण वास्तव में कार्य विश्लेषण का सार तत्व है जो कार्य को भली भाँति पहचानने में कार्य विश्लेषक की सहायता करता है।''

कमिंग (Cuming) – के अनुसार, ''कार्य विवरण एक विशिष्ट कार्य के उद्देश्यों, क्षेत्र, कर्तव्यों और उत्तरदायित्वों का व्यापक विवेचन है।''

फ्लप्पो के अनुसार, ''कार्य विवरण, कार्य विश्लेषण का प्रथम और तात्कालिक उत्पादन है। इसके शीर्षक से ही पता लगता है कि यह विवरण प्रकृति से ही वर्णनात्मक है तथा विद्यमान और संगत कार्य तथ्यों के अभिलेख का निर्माण करता है।''

1.4.2 कार्य विवरण की विशेषतायें

1. प्रत्येक वाक्य सीधे शब्दों में कहा जाता है 2. वर्तमान काल का उपयोग किया जाता है, 3. अनावश्यक शब्दों का प्रयोग नहीं किया जाता। 4. भाषा संयत तथा मधुर होती है। 5. कार्य शीर्षक बड़े अक्षरों में लिखे जाते हैं, 6. रेखांकित शब्दों की व्याख्या की जाती है।

1.4.3 कार्य विवरण का क्षेत्र

कार्य विवरण में निम्न बातें सम्मिलित की जाती हैं :

(i) कार्य की जानकारी (Job Identification) - इसमें कार्य का मुख्य शीर्षक, गौण शीर्षक, विभाग, अनुभाग, संयंत्र, संकेत सख्या आदि सम्मिलित किये जाते हैं। कार्य शीर्ष से किसी कार्य के प्रति विभाग तथा अनुभाग के बारे में पर्याप्त जानकारी मिलते है। विभाग का नाम स्पष्टतः जैसे यान्त्रिक विभाग, संधारण विभाग, आदि दिया जाता है। उक्त विभाग एवं कार्य किस स्थान पर होगा, उसकी स्थिति स्पष्ट रूप से बतायी जाती है।

(ii) कार्य का संक्षेप (Job Summary) – इससे दो उद्देश्य सिद्ध होते हैं :– 1. कार्य के बारे में सामान्य जानकारी एक ही दृष्टि में मिल जाती है जिससे अतिरिक्त ज्ञान प्राप्त होता है। उन दशाओं में जब केवल शीर्ष से

विष्ज्ञय वस्तु स्पष्ट न हो तो यह जानकारी अधिक लाभदायक होती है : 2. कार्य विवरण पाठक को समस्त विवरण पत्रक का संक्षेप में ज्ञान करा देता है जिसका विस्तृत विवरण यथास्थान दिया होता है। अन्य शब्दों में, यह पाठक को कैप्सूल की भॉति शीघ्र भूल जाने वाला जानकारी देता है।

(iii) कार्य कर्तव्य (Job Duties) – इससे प्रत्येक क्रिया की आवृत्ति के बारे में सूचना उपलब्ध की जाती है तथा कितना प्रतिशत समय प्रत्येक क्रिया में लगेगा, इसका भी विवरण प्राप्त होता है। कर्तव्य चार्ट यह बताता है कि क्या करना है? कैसे करना है? तथा क्यों करना है?

(iv) अन्य कार्यों से सम्बन्ध (Relation to other jobs) – कार्य की स्थिति के बारे में यह आसानी से पता लग जाता है कि कौन सा कार्य किस स्तर का है – कौन सा स्तर एक कार्य विशिष्ट से ऊपर या उससे नीचे हैं। इस प्रकार यह कार्यों में लम्बरूप तथा विभिन्न कार्यों में क्षैतिजीय सम्बन्ध बताता है जिससे कार्य की विधि तथा कार्य प्रणाली का ज्ञान होता है।

(v) पर्यवेक्षक की स्थिति (Supervision) – कार्य विवरण के अन्तर्गत यह भी स्पष्ट होता है कि कौन सा कार्य किन किन कर्मचारियों द्वारा तथा कब कब पर्यवेक्षण और निरीक्षण किया जायेगा। पर्यवेक्षण किस स्तर का होगा तथा इसके लिए सामान्य निर्देशन या सूक्ष्म परीक्षण/ छिद्रान्वेषण की आवश्यकता होगी, यह भी इसमें अंकित किया जाता है।

(vi) मशीनें, औजार तथा उपकरण (Machine, Tools and Equipment) – कार्य विवरण में विभिन्न प्रकार की मशीनों, उपकरणों, औजारों आदि के व्यावसायिक नामों तथा उपयोग किये जाने वाले कच्चे माल का ब्योरा भी दिया जाता है।

(vii) कार्य की दशाएँ (Working Condition) – कर्मचारी को जिन दशाओं में तथा जिस वातावरण में कार्य करना है उसकी सूचना दी जाती हैं। इसमें तापमान, प्रकाश, ध्वनि, कार्यस्थल, प्रदूषण, नमी, आदि के बारे में जानकारी होती है।

(viii) दैवी संकट (Hazard) – ऐसे संकट, जिनमें मनुष्य को शारीरिक हानि होने की सम्भावना है, की जानकारी कर्मचारी को दी जाती है। जिससे कार्य में निहित जोखिम से यथाशक्ति बचा जा सके।

1.4.4 कार्य विवरण का लाभ

कार्य विवरण से निम्न लाभ हैं –

(i) कर्मचारियों के चुनाव एवं नियुक्ति में सहायता – कार्य विवरण साक्षात्कार के समय प्रबन्धकों को सहायता प्रदान करता है। विशेषतः उस स्थिति में अधिक सहायक होता है जब प्रार्थना पत्र ही चयन का माध्यम हो। कार्य विवरण, प्रार्थना पत्र प्रस्तुत करने वाले व्यक्तियों की छंटनी में सहायक होता है।

(ii) प्रशिक्षण में सहायता – विस्तृत कार्य विवरण उपलब्ध होने पर प्रशिक्षणार्थी को उसके कार्य के लिए आवश्यक प्रशिक्षण दिया जा सकता है।

(iii) नये कर्मचारियों को कार्य परिचय देने में सुविधा – पर्यवेक्षक तथा प्रबन्धक को नये कर्मचारी के लिए कार्य परिचय कराते समय अधिक कष्ट नहीं उठाना पड़ता है।

(iv) स्थानान्तरण, पदोन्नति एवं पदावनति सम्बन्धी निर्णयों में सहायता– इससे प्रबन्धकों को औचित्य का निर्धारण करने तथा श्रम संघों के सामने स्थिति स्पष्ट करने में किसी प्रकार की कठिनाई का अनुभव नहीं करना पड़ता है।

(v) श्रम असन्तोष में कमी तथा कर्मचारी शिकायतों का निराकरण– विस्तृत कार्य विवरण उपलब्ध होने पर कर्मचारी को कार्य करने अथवा नहीं करने, कार्यक्षेत्र निर्धारित करने, आदि के बारे में अपने विवेक का प्रयोग नहीं करना पड़ता। इससे श्रमिक असन्तोष में कमी हो जाती है। औद्योगिक सम्बन्ध अच्छे रह सकते हैं तथा विवाद या तो उत्पन्न ही नहीं होते या उनका समाधान आसानी से हो जाता है।

(vi) वेतन अथवा मजदूरी निर्धारण आसान – कार्य की जटिलता एवं विवधता के आधार पर कर्मचारी का वेतन अथवा मजदूरी निर्धारण आसान हो जाता है। कार्य विवरण स्पष्ट नहीं होने पर ऐसी कठिनाइयाँ उत्पन्न हो जाती हैं।

(vii) व्यावसायिक सलाह आदि में सुविधा – कर्मचारी की योग्यताओं के अनुसार अधिक सरल तथा अनुकूल कार्य सौंपने के लिए कार्य विवरण काफी लाभदायक सिद्ध होता है।

यह एक महत्वपूर्ण विवरण तालिका है जिसमें कार्य विश्लेषण सम्बन्धी विस्तृत ब्यौरा मिलता है तथा एक कार्य विशिष्ट की तुलना दूसरे कार्य से करने में सहायता मिलती है। यह पत्रक बताता है कि क्या करना है? तथा क्यों करना है? विवरण में सामान्य जानकारी यह भी होती है कि कार्य कहाँ करना है?

1.4.5 कार्य विवरण का वर्गीकरण

कार्य विवरण की दृष्टि से कर्मचारियों को निम्न वर्गों में बांटा जा सकता है –

1. श्रमिक वर्ग 2. लिपिकीय वर्ग तथा 3. पर्यवेक्षक एवं प्रबन्धकीय वर्ग। प्रत्येक वर्ग के कर्मचारियों की कार्य प्रकृति एवं कार्य स्वरूप अलग होने के कारण कार्य विवरण भी अलग होते हैं। इसके अतिरिक्त प्रत्येक वर्ग के उपकार्यों का विभाजन भी कार्य की प्रकृति के अनुसार किया जाता है।

1.4.6 एक अच्छे कार्य विवरण की विशेषताएँ

1. कार्य विवरण विस्तृत होना चाहिए।
2. कार्य के उद्देश्यों के अनुकूल प्रत्येक कार्य एवं उपकार्य की सीमाओं का स्पष्ट उल्लेख होना चाहिए।
3. कार्य विवरण लोचदार होना चाहिए अर्थात समय समय पर इसमें आवश्यकतानुसार परिवर्तन किया जाना सम्भव हो।
4. कार्य विवरण की जानकारी सभी कर्मचारियों को होनी चाहिए।
5. कार्य शीर्षक स्पष्ट एवं स्वयं समझाने वाला होना चाहिए।
6. कार्य निष्पादन में सामान्यतः अपेक्षित शुद्धता एवं सतर्कता की मात्रा प्रतिशत में स्पष्ट होनी चाहिए।
7. कार्य विवरण में कर्तव्यों एवं उत्तरदायित्वों का स्पष्ट उल्लेख होना चाहिए।
8. विश्लेषक की दृष्टि से कार्य विवरण सभी प्रकार की जानकारी देने में समर्थ होना चाहिए अर्थात विवरण पत्रक में सूचना प्राप्त करने के उपरान्त कार्य विश्लेषक अपना पूरा प्रतिवेदन तैयार कर सकें।
9. कार्य विवरण में विशिष्ट कार्य परिस्थितियों, उसके अनुकूल कर्मचारी गुणों तथा अपेक्षित विशिष्टताओं का विस्तृत स्पष्टीकरण होना चाहिए।
10. कार्य विवरण सरल और बोधगम्य होना चाहिए जिससे केवल नियोक्ता और कर्मचारी ही कार्य परिचय प्राप्त करने में समर्थ नहीं हो अपितु उनके सम्पर्क में आने वाले अन्य व्यक्ति भी सही कार्य परिचय प्राप्त कर सकें।

1.5 कार्य विश्लेषण प्रक्रिया

कार्य विश्लेषण हेतु चार विभिन्न पद्धतियाँ अपनायी जाती हैं।

1. प्रश्नावली विधि या सर्वेक्षण विधि
2. साक्षात्कार विधि
3. अवलोकन विधि
4. अभिलेख विधि

1. प्रश्नावली विधि या सर्वेक्षण विधि – इस विधि के अन्तर्गत कर्मचारियों से कार्य की सूक्ष्मताओं, उनकी कार्य सम्बन्धी कठिनाइयों, कार्य विवरण के औचित्य, आदि के बारे में विविध बाते प्रश्नावली के माध्यम से ज्ञात की जाती है। प्रश्नावली विधि में प्रत्येक कर्मचारी अपनी सुविधानुसार सूचना दे देता है। प्रश्नावली विधि को अधिक प्रभावी बनाने के लिए सर्वेक्षण का उद्देश्य स्पष्ट कर देना चाहिए। प्रश्नावलियों से प्राप्त सूचना के आधार पर प्रबन्धक अनेक प्रकार के निर्णय लेते हैं। इससे कर्मचारियों पर यह प्रभाव पडता है कि वे प्रबन्ध में अपना अधिकार समझने लगते हैं और इस बात पर गर्व अनुभव करते हैं कि उनसे प्रबन्धक सलाह कर निर्णय करते हैं। इस बात का प्रयोग इंजीनियरिंग सलाहकारों द्वारा अधिक किया जाता है।

दोष – सर्वेक्षण प्रणाली की प्रश्नावलियॉ भरने तथा सूचना प्रेषित करने का काम कर्मचारियों पर छोड़ दिया जाता है। अतः कर्मचारी प्रायः लापरवाही से सूचनाएं भरते हैं जिससे या तो सूचना अधूरी रह जाती है या गलत होती है। अतः इस प्रणाली का उपयोग केवल शिक्षित वर्ग में ही किया जाता है।

2. साक्षात्कार विधि – साक्षात्कार विधि में कर्मचारी से सीधे सम्पर्क स्थापित कर कार्य विश्लेषक सारी जानकारी प्राप्त करता है। इससे विभिन्न प्रश्नों तथा बातचीत, हावभाव, आदि के आधार पर कार्य के प्रति कर्मचारी का अभिमत ज्ञात किया जाता है। साक्षात्कार विधि का प्रयोग करते समय कार्य विश्लेषक का इन बातों पर ध्यान देना चाहिए – **अ.** कर्मचारियों का साक्षात्कार का उद्देश्य स्पष्ट करना, **ब**. कर्मचारियों के विचार को अच्छी तरह समझना तथा कर्मचारियों को अपना विचार अच्छी तरह स्पष्ट करना, **स.** कर्मचारियों को यह बताना कि उनकी वास्तव में उनके कार्य में रूचि है तथा उनकी समस्याओं का समाधान करना चाहता है। **द.** कार्य और कर्मचारी के अन्तर को स्पष्ट समझना। प्रमाप के अनुसार कार्य करना कर्मचारी का कर्तव्य है किन्तु कर्मचारी अपनी सुरक्षा का ध्यान रखते हुए कार्य करें। **य.**

पूर्ण एवं सही जानकारी के लिए आवश्यक है कि साक्षात्कार के समय कर्मचारी की सहमति ली जाय। **र.** यह कार्य – विश्लेषक का कर्तव्य नहीं है कि वह सूचना एकत्र करते समय कार्य प्रणाली का विवेचन करे अथवा कार्य करने की विधियों पर प्रकाश डालें। अतः यथासम्भव उसे इस बातों से बचना चाहिए। **ल.** कार्य विश्लेषक को अपने उद्देश्यों की पूर्ति हेतु कर्मचारी से सभी अनुकूल प्रश्न पूछने चाहिए, किन्तु व्यर्थ की बातचीत नहीं करनी चाहिए। **व.** प्राप्त सूचनाओं का औचित्य सिद्ध करना चाहिए। व्यक्तिगत रूप में साक्षात्कार करने से कर्मचारियों के प्रति विस्तृत जानकारी प्राप्त होती है। अतः यह प्रणाली सबसे अच्छी कही जा सकती है। इस प्रणाली में केवल एक ही दोष है अतः यह प्रणाली सबसे अच्छी कही जा सकती है। इस प्रणाली में केवल एक ही दोष है कि इसमें समय का अपव्यय होता है।

3. अवलोकन विधि – अवलोकन विधि के अन्तर्गत कर्मचारी का कार्य करते हुए समय समय पर अवलोकन किया जाता है। कार्य प्रारम्भ होते ही विश्लेषक अपने प्रश्न पूछना आरम्भ करता है। और कर्मचारी से स्पष्टीकरण मांगता है। इस विधि में साक्षात्कार विधि तथा अवलेकन विधि दोनों का सम्मिलित प्रयोग किया जाता है। । साक्षात्कार विधि के द्वारा प्राप्त मौखिक सूचनाओं को कार्य सम्पादन के समय अवलोकन की क्रिया को कार्य टेबिल निरीक्षण या डेस्ट अंकेक्षण कहते हैं।

दोष – इस प्रणाली की मुख्य कमी यह है कि कुछ क्रियायें जिनका प्रयोग कभी किया जाता है। विश्लेषक के ध्यान से छूट जाती है। अतः व्यवहार में साक्षात्कार विधि के साथ इस विधि का प्रयोग किया जाता है।

4. अभिलेख विधि – इस विधि को कार्य पुस्तक विधि भी कहते हैं इस विधि में कर्मचारी के बारे में जो सूचना सेविवर्गीय विभाग को उपलब्ध होती है, उसका विश्लेषण किया जाता है। इन सूचनाओं में कार्य अध्ययन, समय एवं गति अध्ययन सम्बन्धी सूचनाएं उपलब्ध की जाती हैं किन्तु यह पता नहीं लगता कि कार्य में कौन कौन से उपकरण प्रयोग किये गये? कार्य की दशाएं कैसी होती है? अभिलेख विधि से यह पता लगता है कि कार्य कब शुरू हुआ? कब समाप्त हुआ? कितना समय लगा? तथा कार्य में कितनी उप क्रियायें हैं?

दोष – इस प्रणाली का बड़ा दोष यही है कि कर्मचारी के व्यक्तिगत गुणों, व्यवहार एवं सम्बन्धों तथा प्रयोग किये गये उपकरणों के बारे में सूचना नहीं मिल पाती है। इससे विश्लेषण अधूरा रह जाता है।

मूल्यांकन – उपभोक्ता विधियों के अध्ययन से यह स्पष्ट होता है कि कार्य विश्लेषण की कोई भी विधि पूर्ण नहीं है। विशेषतः कार्य विश्लेषक कर्मचारी के गुणों, कार्यों तथा व्यवहार के मनोवैज्ञानिक पक्ष को बिल्कुल अछूता छोड़ देता है। अपने विश्लेषण में इस पहलू पर कोई ध्यान नहीं देता। वह अपना विश्लेषण प्रतिवेदन केवल कर्मचारी के कर्तव्यों तथा कार्य दशाओं तक ही सीमित रखता है। वास्तव में, देखा जाय तो कार्य विश्लेषक को मनोवैज्ञानिक क्षेत्र की भी पर्याप्त जानकारी होना आवश्यक है। यदि वह ऐसा करने में असमर्थ है तो उसे किसी मनोवैज्ञानिक की सहायता लेनी चाहिए।

1.6 कार्य विश्लेषक की कार्य प्रणाली

कार्य विश्लेषक अपने कार्य के पूरा करने के लिए निम्न प्रणाली का प्रयोग करना है।

(i) आवश्यक तथ्य एकत्र करना – कार्य विश्लेषण के लिए कार्य सम्बन्धी जानकारी एकत्र की जाती है। जानकारी एकत्र करने के लिए बातचीत, फोटो लेना, नमूने एकत्रित करना आदि विधियां अपनायी जाती हैं। सूचना एकत्र करते समय कर्मचारी के साथ कार्य विश्लेषक का व्यवहार नम्रतापूर्ण, गम्भीर तथा सहयोगी होना चाहिए। कार्य विश्लेषक को हमेशा अपने उद्देश्य का ध्यान रखना चाहिए।

(ii) कार्य विवरण पत्रक भरना – कार्य विवरण पत्रक में कार्य का लक्ष्य एवं कार्य सम्बन्धी क्रियाओं और उप क्रियाओं का वर्गीकरण किया जाता है। उनके अनुसार कर्मचारी द्वारा कार्य किया जाता है अथवा नहीं, यह सूचना कार्य विवरण पत्रक में भरनी होती है। यदि एक ही प्रकार के कार्य में अधिकांश श्रमिकों द्वारा कोई विशेष क्रिया नहीं की जाती है किन्तु विवरण पत्रक में उल्लेख है तो उसका पता लगाया जाना चाहिए कि वास्तव में उक्त क्रिया क्यों नहीं की जाती है। उदाहरण के लिए कोई सचिव गोपनीय सूचनाओं को अपने पास नहीं रखना चाहता अथवा उसके पास पड़ी हुई डिक्टाफोन मशीन का उपयोग नहीं करता है तो इसका कारण जानना कार्य विश्लेषक का कर्तव्य है। कार्य विश्लेषक के पास कार्य का विस्तृत विवरण उपलब्ध रहता है जो कर्मचारी से साक्षात्कार के समय सहायक होता है।

(iii) प्रारम्भिक सूचना का पुनरावलोकन – जो सूचना कर्मचारी से प्राप्त की जाती है उसे अधिक सही बनाने के लिए तथा उनमें पायी जाने वाली असंगतियों को दूर करने के लिए विश्लेषक को चाहिए कि विवरण पत्रक का

पुनरावलोकन करें। यदि कोई सूचना छूट गयी हो तो प्राप्त कर ले।

(iv) प्रतिवेदन तैयार करना – विवरण पत्रक में कार्य विवरण के अनुसार कार्य निष्पादन सम्बन्धी सूचना एकत्रित करने एवं उस सूचना का पुनरावलोकन करने के उपरान्त कार्य विश्लेषक अपनी सूझ बूझ एवं विश्लेषण के आधार पर विस्तृत प्रतिवेदन तैयार करके प्रस्तुत करता है। इसके उपरान्त प्रतिवेदन आलेख फाइल में रख दिया जाता है।

(v) श्रम संघ के साथ प्रतिवेदन का पुनरावलोकन – प्रतिवेदन का श्रम संघ के साथ पुनरावलोकन करने से आशय उनकी अनुमति प्राप्त करना नहीं है, परन्तु इसका आशय श्रम संघ को इस बात की जानकारी देना है कि किन कारणों तथा किस सीमा तक प्रबन्धक कार्य विवरण में परिवर्तन कर रहे हैं। इससे श्रम संघों को भी कुछ सुझाव देने का अवसर मिलता है तथा श्रम सम्बन्ध अच्छे रहते हैं।

1.7 सारांश

कैरियर व उत्तराधिकार नियोजन को बनाते कुछ बातों को ध्यान में रखना आवश्यक है जो निम्न प्रकार है –

1. यह संगठन की यथार्थ अवस्था को ध्यान में रखकर तैयार किया जाना चाहिए।
2. यह सभी प्रकार के कर्मचारियों के लिए तैयार किया जाना चाहिए।
3. यह नियमित व सतत क्रिया के रूप में विकसित किया जाना चाहिए।
4. इस प्रकार के कार्यक्रम को शीर्ष प्रबन्ध का पूर्ण समर्थन प्राप्त होना चाहिए।
5. इस प्रकार के कार्यक्रम का समन्वय मानव संसाधन प्रबन्ध के अन्य कार्य तथा मानव शक्ति।
6. नियोजन कार्य विश्लेषण, निष्पादन मूल्यांकन आदि के साथ होना चहिए।
7. इन कार्यक्रमों में कर्मचारी परामर्श तथा सूचना प्रणाली को पर्याप्त स्थान दिया जाना चाहिए।
8. कार्यक्रमों में कर्मचारियों की अपेक्षाओं एवं योग्यताओं को भी ध्यान में रखना चाहिए।

1.8 सम्बन्धित प्रश्न

प्र.1 मानव शक्ति नियोजन व कैरियर नियोजन में अन्तर कीजिए।

प्र.2 कैरियर नियोजन तथा उत्तराधिकार नियोजन को स्पष्ट कीजिए।

प्र.3 कार्य विश्लेषण का आशय तथा परिभाषा दीजिए।

प्र.4 कार्य विश्लेषण के उद्देश्य एवं उपयोग पर प्रकाश डालिए।

प्र.5 कार्य विश्लेषण से कौन कौन सी सूचनाएं प्राप्त की जा सकती हैं?

प्र.6 कार्य विवरण के विशेषताओं तथा लाभों का उल्लेख कीजिए।

प्र.7 कार्य विश्लेषण प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

प्र.8 कार्य विश्लेषक के कार्य प्रणाली पर प्रकाश डालिए।

1.9 उपयोगी पुस्तकें

1. Prasad, L.M.'Human Resource Management', Sultan Chand & Sons, New Delhi.

2. Basu, K.S., 'New Dimensions in Personnel Management,' Macmillan & Co. New Delhi.

3. सिंह, देवेन्द्र प्रताप नारायण : सेविवर्गीय प्रबन्ध : बिहार हिन्दी ग्रन्थ अकादमी द्वारा प्रकाशित (पुरस्कृत)

4. शर्मा, शर्मा एवं सुराणा : मानव संसाधन प्रबन्ध : रमेश बुक डिपो, जयपुर।

इकाई–2 मानव संसाधन के भर्ती एवं चयन की विधियां

इकाई की संरचना

2.0 उद्देश्य

2.1 प्रस्तावना

2.2 भर्ती की विधियाँ

2.2.1 आंतरिक स्रोत

2.2.2 बाह्य स्रोत

2.3 भारत में भर्ती के स्रोत

2.3.1 रोजगार कार्यालय

2.3.2 महाविद्यालयों से भर्ती

2.3.3 व्यावसायिक बैठकें तथा परम्पराएं

2.3.4 प्रशासनिक स्रोत

2.3.5 कर्मचारी परिचायक

2.3.6 आन्तरिक खोज

2.4 उद्योगों में भर्ती

2.5 चयन विधि

2.5.1 आवेदन पत्र

2.5.2 अभिवादन या प्राथमिक साक्षात्कार

2.5.3 रोजगार परीक्षण

2.5.4 नियुक्ति साक्षात्कार

2.5.5 स्वास्थ्य परीक्षण

2.5.6 सन्दर्भ मंगवाना

2.6 सारांश

2.7 सम्बन्धित प्रश्न

2.8 उपयोगी पुस्तकें

2.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात आप –

– भर्ती के आन्तरिक व बाह्य स्रोतों का विवरण दे सकेंगे।

– भारत में भर्ती के स्रोतों पर प्रकाश डाल सकेंगे।

– उद्योगों में भर्ती का उल्लेख कर सकेंगे।

– चयन विधि को स्पष्ट कर सकेंगे।

2.1 प्रस्तावना

प्राचीन काल में जब उद्योगों का अधिक विकास नहीं हुआ था तब मानव संसाधनों की भर्ती की समस्या जटिल नहीं थी। द्वितीय विश्व युद्ध के समय तथा उसके उपरान्त जब तीव्रगति से औद्योगीकरण आरम्भ हुआ तब भर्ती की अनेक प्रणालियों का विकास हुआ तथा भर्ती के नये स्रोत ढूँढे गये। पहले मानव संसाधन की भर्ती के लिए केवल मध्यस्थों का प्रयोग किया जाता था। किन्तु अब कई विधियों जैसे नियोजन कार्यालय, विज्ञापन, क्षेत्रीय यात्रा, महाविद्यालय से चयन, व्यावसायिक मीटिंग, विशिष्ट खोज, विभिन्न स्रोत तथा कम्पनी के भीतर ही उपयुक्त व्यक्ति की खोज, आदि का प्रयोग किया जाता है।

2.2 भर्ती की विधियाँ

2.2.1 आन्तरिक श्रोत

आन्तरिक श्रोत के दो उप भाग किये जा सकते हैं : (अ) वर्तमान कर्मचारी तथा (ब) वर्तमान कर्मचारियों की सिफारिश के आधार पर लिये गये कर्मचारी। जहॉ आन्तरिक कर्मचारी कार्य से परिचित होने के कारण पदोन्नति के लिए अधिक सक्षम पाये जाते हैं वहाँ उनकी सिफारिश पर बाहरी व्यक्तियों को लिया जाना भी कम्पनी के हित में समझा जाता है।

गुण – आन्तरिक स्रोत का उपयोग स्थानान्तरण, पदोन्नति, पद अवनति, आदि के माध्यम से किया जाता है। इस नीति के कुछ गुण इस प्रकार हैं : (1) यह व्यक्ति के नैतिक स्तर को ऊँचा उठाने में सहायक होती है। (2) यह व्यक्ति में संगठन के प्रति स्वामिभक्ति जाग्रत करती है। (3) जिन व्यक्तियों को कम्पनी की इस पदोन्नति प्राथमिकता नीति का ज्ञान होता है वे अपना कार्य अधिक लगन एवं निष्ठा से करते हैं तथा उन्हें अपेक्षाकृत प्रशिक्षण की

आवश्यकता पड़ती है। (4) कम्पनी के सामान्य आचरण, व्यवहार, नियम, आदि के प्रति वे व्यक्ति प्रशिक्षित होते हैं।

दोष – (1) इस प्रणाली में प्रायः नये एवं साहसी व्यक्तियों का कार्य में प्रवेश करने का अवसर नहीं मिलता तथा इस प्रकार उपक्रम योग्य कर्मचारी का लाभ प्राप्त करने से वंचित रह जाता है। (2) आन्तरिक साधनों से कई बार योग्य व्यक्ति प्राप्त नहीं किये जाते क्योंकि पदोन्नति आदि के अवसरों पर सिफारिश या भाई – भतीजावाद की प्रवृत्ति अधिक कार्य करती है। (3) आन्तरिक स्रोत से पदोन्नति वस्तुतः वरिष्ठता क्रम में की जाती है, इससे वांछित योग्यता वाले व्यक्ति का चयन नहीं किया जा सकता है। (4) इस प्रकार के चयन में प्रबन्धकों की व्यक्तिगत धारणा अधिक महत्व रखती है।

2.2.2 बाह्य स्रोत

बाह्य स्रोत का उपयोग अधिकतर निम्न स्तर के पदों के लिए किया जाता है। इसका उपयोग कुछ विशिष्ट पदों के लिए भी किया जाता है जैसे इंजीनियर, लेखाधिकारी, लेखा प्रशिक्षणार्थी, सम्पादकीय सहायक, सचिव, सांख्यिकी कर्मचारी आदि। बाह्य स्रोतों का उपयोग उस दशा से भी किया जाता है जब अधिक दक्ष कर्मचारियों की आवश्यकता हो। संक्षेप में, आन्तरिक स्रोतों की अपेक्षा बाह्य स्रोत अधिक है तथा प्रत्येक नियोक्ता यह प्रयत्न करता है कि अधिक से अधिक व्यक्तियों के साक्षात्कार के उपरान्त अच्छे व्यक्ति का चयन किया जाय।

भर्ती के बाह्य स्रोतों में यह स्रोत सम्मिलित है – (1) डाक से प्रार्थना पत्र मांगना (2) कम्पनी द्वारा भर्ती (3) आकस्मिक रूप से एकत्रित व्यक्तियों में से फाटक पर भर्ती। (4) श्रम नियोजन कार्यालय एवं रोजगार कार्यालय (5) व्यावसायिक संस्थाएँ, महाविद्यालय, विश्वविद्यालय, नियोजन ब्यूरो आदि (6) समाचार पत्रों, व्यापारिक तथा अन्य तकनीकी पत्रिकाओं में विज्ञापन (7) महाविद्यालय प्राध्यापकों के सेमिनार । (8) प्रबन्धकीय सलाहकार संस्थाऍ (9) अधिशासी नियोजन (10) व्यावसायिक सहयोगी संस्थाओं की बैठकें (11) मित्र एवं सम्बन्धी (12) अन्य साधन।

संक्षेप में, नियोक्ता को खुले बाजार से कर्मचारी नियुक्त करने के लिए इन सभी स्रोतों का उपयोग करना पड़ता है। कोई कम्पनी किसी एक प्रणाली पर आश्रित रहकर अच्छे कर्मचारियों की नियुक्ति नहीं कर सकती है। वास्तव में उसे चयन के समय पर्याप्त सतर्कता रखनी चाहिए जिससे अच्छे व्यक्ति

कार्य पर लगाये जा सकें।

यह आवश्यक है कि संविवर्गीय प्रबन्धक इन स्रोतों के निकट सम्पर्क में रहे। एक अच्छी प्रबन्धकीय नीति वह है जिसमें कार्यरत कर्मचारी को प्राथमिकता दी जाती है, अर्थात् आन्तरिक स्रोत का यथासम्भव पहले उपयोग किया जाय। यदि आन्तरिक स्रोत से व्यक्ति प्राप्त नहीं होते हैं तो उसके उपरान्त बाह्य स्रोत का उपयोग किया जाना चाहिए।

2.3 भारत में भर्ती के स्रोत

भारत में भर्ती के प्रमुख स्रोत इस प्रकार हैं –

1. संगठन के आन्तरिक स्रोत
2. बदली/अस्थायी कर्मचारी
3. नियोजन कार्यालय
4. आकस्मिक कार्यकर्ता
5. मित्र एवं सम्बन्धी
6. विज्ञापन
7. श्रम ठेकेदार

उपर्युक्त विधियों का उपयोग इस बात पर निर्भर करता है 1. कम्पनी की नीति क्या है? मानव संसाधन पूर्ति की स्थिति क्या है? 2. राजकीय निगम एवं श्रम संघ किस प्रकार के हैं? भर्ती की कुछ प्रमुख विधियां इस प्रकार हैं।

2.3.1 रोजगार कार्यालय (Employment Exchange)

रोजगार कार्यालय भर्ती के लिए व्यक्ति प्राप्त करने का अच्छा साधन है। प्रारम्भिक काल में ये संस्थाएँ अधिक शुल्क लेकर घरेलू कार्यो के लिए अथवा निम्नस्तर कार्यों के लिए श्रम उपलब्ध कराने का कार्य करती थीं । द्वितीय विश्व युद्ध के उपरान्त इनके कार्यों में वृद्धि हुई तथा वे संस्थाएं अधिकाधिक कार्य करने लगी। विशिष्ट कार्यों के लिए आवश्यक श्रमिकों के लिए कुछ नियोजन संस्थाओं ने मिलकर पृथक सलाकहार संस्थाओं को जन्म दिया जिनका कार्य श्रमिकों को वांछित मात्रा में उपलबध कराना ही नहीं, अपितु वांछित स्तर एवं वांछित कौशल वाले श्रमिकों की पूर्ति करना भी था। आजकल ये संस्थाएं उद्योगों को तकनीकी एवं लिपिक सम्बन्धी कार्यों के लिए प्रत्याशियों को उपलब्ध करवाती हैं। बेरोजगारी का समाधान करने के लिए

ये संस्थाएं शिक्षित एवं प्रशिक्षित व्यक्तियों को नामजद करती हैं तथा उपयुक्त स्थानों के लिए उनके नाम अग्रप्रेषित करती है।

इन संस्थाओं का अधिकतम उपयोग करने के लिए संस्थाओं के नाम से विज्ञापन देना अधिक लाभदायक होता है, क्योंकि एक विशिष्ट योग्यता के व्यक्ति जो कई इकाइयों के लिए काम करते हैं, की सूची बन जाती है और बार बार उनको ढूँढने की आवश्यकता नहीं रहती। इससे विज्ञापन लागत बहुत कम आती है। इसके अतिरिक्त नियोजन संस्था अधिक कुशल व्यक्तियों को खोजने के लिए विशिष्ट प्रयास भी करती है।

2.3.2 महाविद्यालयों से भर्ती

इस विधि का प्रयोग प्रबन्धकीय पदो के लिए कर्मचारियों के चयन के लिए किया जाता है। यदि इस पद्यति का पर्याप्त प्रयोग किया जाय तो अधिक लाभदायक सिद्ध हो सकते हैं। कई कम्पनियां यह निर्णय लेती हैं कि कम से कम कुल वार्षिक नियोजन का दसवां भाग महाविद्यालय स्नातकों में से प्राप्त किया जाय। यह पद्धति सभी श्रेणी के व्यक्तियों के चयन के लिए लाभदायक हो सकती है।

2.3.3 व्यावसायिक बैठकें तथा परम्पराएँ

कम्पनी द्वारा एक विशिष्ट परम्परा स्थापित करना जिसके अन्तर्गत समय समय पर वाद विवाद प्रतियोगिताएं, व्यावसायिक सेमिनार, आदि आयोजित किये जाये जिससे योग्य व्यक्तियों से सम्पर्क स्थापित किया जा सके तथा कुशल व्यक्ति प्राप्त करने के अवसर प्राप्त हों।

2.3.4 प्रशासनिक खोज

सलाहकारों तथा रोजगार कार्यालयों की सहायता से उपयुक्त व्यक्तियों की खोज करना तथा उसमें से योग्यतम व्यक्ति का चयन ही प्रशासनिक खोज है। प्रबन्धकीय सलाहकार को योग्य व्यक्तियों की खोज के बारे में आवश्यक जानकारी दी जाती है। यह विधि अधिक खर्चीली है किन्तु उच्च पदों पर नियुक्ति के लिए यह एक अच्छा साधन है।

2.3.5 कर्मचारी परिचायक

इस विधि का प्रयोग बहुत कम किया गया है, किन्तु इस विधि द्वारा अच्छे व्यक्ति प्राप्त हो सकते हैं। यह मान्यता है कि कोई अपने मित्र, पूर्व सहयोगी या परिचित के बारे में सिफारिश करेगा, जब वह यह जानता हो कि

व्यक्ति वास्वत में कुशल है तथा जहां नियुक्त किया जायेगा, वहॉ से पुनः उसे किसी प्रकार का खेद पत्र प्राप्त नहीं होगा। कर्मचारी की नियुक्ति करके कम्पनी प्रबन्धक परिचायक व्यक्ति के प्रति अधिक आश्वस्त हो सकते हैं। कर्मचारियों को इस कार्य के लिए नकदी बोनस, पुरस्कार आदि दिये जाते हैं, किन्तु स्वामिभक्ति तथा कम्पनी के प्रति अधिक विश्वास एवं कर्मचारिी प्रबन्धक सम्बन्ध अधिक लाभदायक हो सकते हैं।

2.3.6 आन्तरिक खोज

उपलब्ध कर्मचारियों का उनकी शिक्षा, ज्ञान एवं तकनीकी के आधार पर वर्गीकरण कर दिये जाने पर, वरिष्ठ पदों के लिए श्रमिकों एवं निम्न श्रेणी कर्मचारियों में से चयन करना सुगम होता है। यद्यपि प्रारम्भ में प्रत्येक व्यक्ति का वर्गीकरण एक कठिन एवं खर्चीला कार्य होता है, किन्तु बाद में ऐसा करने के लिए कोई अतिरिक्त व्यय नही करना पड़ता। आन्तरिक खोज के लिए सामान्यतः ये सूचनाएं एकत्र की जाती है। 1. विभिन्न कौशल के लिए वर्गीकरण हेतु कोड प्रणाली का निर्माण तथा प्रयोग करना। 2. तकनीकी कर्मचारियों से प्रश्नावलियों के माध्यम से सूचना एकत्र करना। 3. सूचना को समंक रूप में परिणत करना तथा उसे कोड तथा कार्ड प्रणाली में व्यक्त करना।

2.4 उद्योगों में भर्ती

उद्योगों के लिए सीधी भर्ती तथा मध्यस्थों द्वारा भर्ती इन दो विधियों का प्रयोग किया जाता है। मध्यस्थ आज भी उद्योगों में श्रमिकों को गांव से लाने का कार्य करते हैं। इन्हें विभिन्न उद्योगों में तथा विभिन्न क्षेत्रों में विभिनन नामों से पुकारा जाता था : जैसे – सरदार, मिस्त्री, मुकादम, चौधरी, कंगनी, टिण्डैल, आदि। नारी मध्यस्थों को नायकिन, मुकमिन के नाम से जाना जाता है। मध्यस्थ कई प्रकार के कार्य करते हैं, जैसे – श्रमिकों की नियुक्ति, कार्य प्रशिक्षण, पदोन्नति, निष्कासन, दण्ड और पुरस्कार प्रदान करने का कार्य करते हैं। मध्यस्थ कई प्रकार के झूठे प्रलोभन देकर श्रमिकों को नगरों की ओर आकृष्ट करते हैं तथा प्रबन्धकों से काफी राशि कमीशन के रूप में प्राप्त करते हैं।

कालान्तर में इस प्रणाली में कई दोष आ गये हैं। यह मध्यस्थ श्रमिकों से दस्तूरी और घूस आदि लेने लगे। यहॉ तक कि पहले महीने का वेतन ये व्यक्ति श्रमिकों से वसूल कर लेते हैं। यह प्रथा धीरे धीरे इस प्रकार बढ़ी कि

श्रमिक का कार्य केवल मध्यस्थ या सरदार को प्रसन्न करने से ही नहीं बनता, वरन् उसे मुख्य सरदार, वेतन क्लर्क, समय लेखक, पर्यवेक्षक, आदि सभी को प्रसन्न रखने के लिए प्रयास करने पड़ते हैं। घूस का अनुमान इस बात से लगाया जा सकता है कि पचास से सत्तर रूपये पाने वाला सरदार सौ से तीन सौ रूपये घूस लेकर अपनी आय बढ़ा लेता था।

2.5 चयन विधि

मानव संसाधनों के चयन हेतु एक व्यवस्थित प्रक्रिया का अनुसरण किया जाता है, जो निम्न प्रकार है :–

2.5.1 आवेदन पत्र

आवेदन पत्र एक निर्धारित फार्म में प्राप्त करना परम्परागत एवं वृहद स्तर पर प्रयोग की जाने वाली प्रणाली है इसके द्वारा प्रार्थी के बारे में सामान्य जानकारी प्राप्त की जाती है तथा चयन के लिए प्रथम निर्णय लिया जाता है।

सामान्यतः समस्त जानकारी प्रार्थी द्वारा स्वयं लिखित होनी चाहिए तथा वह उसके बारे में पूर्ण जानकारी देने वाली होनी चाहिए जिससे उसके सम्बन्ध में सामान्य निर्णय लिया जा सके कि वह व्यक्ति कार्य के लिए उपयुक्त रहेगा या नहीं। यह सूचना निम्न मदों पर प्राप्त की जाती है:

क. जीवन सम्बन्धी जानकारी – स्वयं तथा पिता का नाम, जन्म दिनांक व स्थान, आयु, लिंग, नागरिकता, शारीरिक माप, पहचान चिन्ह, शारीरिक दोष (यदि कोई हो) वैवाहिक स्तर तथा निर्भर व्यक्तियों के सम्बन्ध में जानकारी।

ख. शैक्षणिक जानकारी – शिक्षा, विषय जिनमें विशिष्टता प्राप्त की हो, प्रशिक्षण तकनीकी ज्ञान जो किसी कार्य में रहते हुए प्राप्त किया हो।

ग. कार्य अनुभव – पूर्व कार्य का अनुभव, पद ग्रहण करने की सूचना एवं पदों की संख्या, कार्य की प्रकृति, कार्यकाल, वेतन जो प्राप्त किया, वेतनमान तथा वर्तमान पद छोड़ने के कारण।

घ. न्यूनतम स्वीकार्य वेतन तथा अन्य सुविधाएँ – जो अपेक्षित हों।

ङ. व्यक्तिगत जानकारी – रूचियाँ अतिरिक्त कार्य, खेल कूद में प्राप्त योग्यता एवं पद के अनुकूल यदि अन्य कोई विशिष्ट योग्यता प्राप्त की हो तो उसकी जानकारी।

च. अन्य बातें – पूर्व नियोक्ताओं के नाम एवं पते तथा अन्य व्यक्तियों के सन्दर्भ।

इस प्रकार आवेदन पत्र व्यक्ति की योग्यता के बारे में अनुमान लगाने में सहायक होते हैं तथा शैक्षणिक, पूर्वानुभव, कार्य की रूचि, स्वास्थ्य, कौशल एवं अन्य सम्बन्धित जानकारी देने में सहायक होते हैं। आवेदन पत्र में चाही गयी जानकारी निर्धारित पद के लिए उपयोगी होनी चाहिए। प्रार्थी द्वारा जानकारी सही दी जा रही है, इस बात को बल देने के लिए आवश्यक (यदि दिया गया विवरण असत्य हुआ तो व्यक्ति को किसी भी समय नौकरी से निकाला जा सकता है), भी आवेदन पत्र पर छपी रहती है। अवांछित प्रश्न आवेदन पत्र में सम्मिलित नहीं किये जाने चाहिए। प्रश्न ऐसे नहीं होने चाहिए जिनका उत्तर ईमानदारी से न दिया जा सके।

संक्षेप में, आवेदन पत्र का प्रारूप इस प्रकार बनाया जाना चाहिए कि वह प्रार्थी के बारे में समस्त जानकारी प्रदान करने में समर्थ हो।

2.5.2 अभिवादन या प्राथमिक साक्षात्कार

जहाँ प्रार्थी बहुत अधिक संख्या में होते हैं, वहाँ प्राथमिक साक्षात्कार नियोजन कार्यालय द्वारा आयोजित किये जाते हैं यह चयन का प्रथम चरण होता है। ऐसे साक्षात्कार को खड़े होकर साक्षात्कार भी कहा जाता है। इसके अन्तर्गत साक्षात्कार के लिए तो बहुत कम समय दिया जाता है तथा कार्य की प्रकृति आदि समझाकर उसकी स्वीकृति जानी जाती है। कार्य की प्रकृति के साथ मजदूरी, कार्य के घण्टे एवं कार्य की दशाओं सम्बन्धी सूचना भी उसे दी जाती है। प्रार्थियों से उनकी शैक्षणिक योग्यता, अनुभव, कौशल, कार्य रूचि, आदि जानकारी प्राप्त की जाती है। प्रार्थी की संभाषण क्षमता, वेतन की मॉग तथा वर्तमान कार्य छोड़ने के बारे में उसकी राय जानी जाती है तथा इसी प्रकार की सामान्य जानकारी प्राप्त की जाती है। यदि प्राथमिक जानकारी से ऐसा पता लगता है कि व्यक्ति योग्य है तो उसे रोजगार साक्षात्कार के लिए आमन्त्रित कियाय जाता है। इसके द्वारा ऐसे कर्मचारियों के चयन में सहायता प्राप्त होती है जो कार्य विशेष के लिए उपयोगी हों। स्टेनोग्राफर, टेलीफोन ऑपरेटर, सचिव व विक्रेता पदों के लिए स्त्रियों को अधिक महत्व दिया जाता है या कुछ पद अपाहिज व्यक्तियों के लिए सुरक्षित कर दिये जाते हैं। कार्य के घण्टे इस प्रकार से निर्धारित कर दिये जाते हैं कि विकलांग युवतियाँ भी आसानी से कार्य कर सकें।

चयन प्रक्रिया इस मान्यता पर आधारित है कि किसी भी कार्य को भली भॉति पूर्ण रूप से करने के लिए आवश्यक है कि उस कार्य पर ऐसे व्यक्ति की नियुक्ति की जाय जिसकी कार्य में रूचि हो तथा भली भॉति कार्य कर सकें।

साक्षात्कार में आवश्यक गोपनीयता अवश्य बरती जानी चाहिए।

2.5.3 रोजगार परीक्षण

चयन की विभिन्न विधियों में रोजगार परीक्षण एक महत्वपूर्ण विधि है। रोजगार परीक्षण प्रायः प्रार्थियों की योग्यताओं, रूचियों, क्षमता एवं व्यक्तित्व के बारे में विस्तृत ज्ञान प्राप्त करने हेतु आयोजित किये जाते हैं।

ब्लूम के अनुसार – ''परीक्षण व्यक्तिगत व्यवहार, कार्यकुशलता तथा कार्यरूचियों का नमूने के तौर पर ज्ञान प्राप्त करना है।''

दूसरे शब्दों में, मानवीय व्यवहार का परीक्षण करने की यह एक व्यवस्थित प्रक्रिया है।

प्रबन्धक विभिन्न स्तर के व्यक्तियों के चयन हेतु विभिन्न प्रकार के परीक्षणों का उपयोग करते हैं जिससे कि योग्यतम व्यक्ति के चुनाव में सहायता प्राप्त हो सकें। परीक्षण के उद्देश्य –

क. प्रार्थी की मानसिक योग्यता का परीक्षण करना।

ख. कार्य के प्रति प्रार्थी की रूचि ज्ञात करना।

ग. प्रार्थी की कार्य करने की प्रवृत्ति ज्ञात करना।

घ. कार्य के प्रति उसकी शारीरिक योग्यता ज्ञात करना।

ङ. प्रशिक्षण के सम्बन्ध में प्रतिपुष्टि ज्ञात करना।

परीक्षण के प्रकार – प्रार्थियों के विभिन्न गुणों के मूल्यांकन हेतु भिन्न भिन्न प्रकार के परीक्षणों का प्रयोग किया जाता है। इस दृष्टि से कुछ प्रचलित परीक्षण जिनका सामान्यतः प्रयोग किया जाता है वे इस प्रकार है–

1. योग्यता परीक्षण
2. उपलब्धि जॉच
3. व्यक्तिगत परीक्षण
4. रूचि परीक्षण
5. यान्त्रिक योग्यता परीक्षण

6. लिपिक – कार्य कुशाग्रता परीक्षण

1. योग्यता परीक्षण – व्यक्ति की छिपी हुई विशिष्ट योग्यताओं, शक्तियों और कार्यक्षमता का मूल्यांकन करने के लिए इस प्रकार का परीक्षण किया जाता है इससे यह ज्ञात होता है कि चयनित व्यक्ति प्रस्तावित पद के लिए सक्षम होगा या नहीं। इस प्रकार के परीक्षण से व्यक्ति की विशेषताओं का तो पता लगता है, किन्तु साथ ही उसमें पाये जाने वाले दोषों का भी ज्ञान हो जाता है। ये योग्यता परीक्षण निम्न प्रकार के हो सकते हैं।

(अ) मानसिक–कुशाग्रता सम्बन्धी परीक्षण – इससे कर्मचारी की बुद्धि एवं कुशाग्रता का परीक्षण किया जाता है। यह परीक्षण न केवल चयन के समय, अपितु कर्मचारियों के सम्पूर्ण सेवाकाल तक लाभदायक सिद्ध होता है। इस प्रकार के परीक्षण में शब्दों का चयन, धाराप्रवाह भाषण की क्षमता, स्मरण शक्ति, तर्क प्रस्तुत करने की क्षमता, स्थान सम्बन्धी दृष्टिकोण, आदि बातों पर ध्यान दिया जाता है। इस प्रकार का परीक्षण मुख्यतः लिपिकीय कार्यों , पर्यवेक्षण सेवाओं तथा तकनीकी व्यवसायों के लिए लाभदायक होता है। सही योग्यता परीक्षण करने के लिए काफी तैयारी की आवश्यकता होती है। इस कारण यह पद्धति मंहगी तथा कठिन है। इस प्रकार का परीक्षण कुछ प्रार्थियों के पक्ष में हो सकता है तथा कई बार ये मौलिक तथा सृजनात्मक कार्यों के लिए चिन्तन का अवसर भी देते हैं।

(ब) यान्त्रिक योग्यता परीक्षण – किसी व्यक्ति के यान्त्रिक कार्य करने की क्षमता का माप इस प्रकार की योग्यता परीक्षण द्वारा सम्भव है। इस परीक्षण के माध्यम से कर्मचारियों को यन्त्रों को पहचानने की क्षमता तथा उनका सुचारू रूप से प्रयोग की क्षमता का पता लगता है। यन्त्र बनाने और उन्हें सुधारने वाले तथा अन्य इसी प्रकार के तकनीकी कर्मचारियों की इसी प्रकार के परीक्षण द्वारा चयन किया जाता है।

(स) मनोवैज्ञानिक परीक्षण – मनुष्य की मानसिक योग्यता का माप करने के लिए मनोवैज्ञानिक विधियों का प्रयोग किया जाता है। अर्द्ध कुशल श्रमिक तथा ऐसे कर्मचारी जिन्हें एक ही प्रकार की क्रियायें बार बार करनी पड़ती है। जैसे पुर्जे जोड़ने का काम, पैकिंग, परीक्षण एवं निरीक्षण का काम, घड़ी के पुर्जे जोड़ने का काम आदि के लिए इस प्रकार के परीक्षण करना उचित होता है। इस परीक्षण के अन्तर्गत उसकी मानसिक क्षमता, हाथ पॉव हिलाने, आंख और हाथों के कार्यों के बीच समन्वय करने की क्रिया आदि बातों का परीक्षण किया जाता है।

2. उपलब्धि परीक्षण – यह परीक्षण कार्यरत व्यक्तियों को वांछित प्रशिक्षण देने के बाद किया जाता है। जिनसे पता लग सके कि व्यक्ति विशेष दिखाई गयी बातों में से कितनी बातें समझ पाया है तथा वह संगठन के लिए कितना लाभदायक सिद्ध हो सकता है। यह परीक्षण दो प्रकार से किया जा सकता है। : प्रथम कार्य ज्ञान ज्ञात करने के लिए किया गया परीक्षण जो लिखित या मौखिक दोनों ही प्रकार का हो सकता है। यह परीक्षण द्रुत लेखन, मशीन चलाने तथा साधारण मशीनों के प्रयोग के लिए होता है। दूसरा कार्य–नमूना परीक्षण यह वास्तव में व्यक्ति को कार्य पर लगाकर किया जाता है तथा परीक्षण के समय पायी जाने वाली त्रुटियों के आधार पर निर्णय लिया जाता है।

3. व्यक्तित्व परीक्षण – यह परीक्षण व्यक्ति की नैतिक धारणाओं, मूल्यों तथा मनःस्थिति का अध्ययन करने के लिए किया जाता है। यह परीक्षण व्यक्ति विशेष की कार्य के प्रति लगन, दैनिक जीवन की कठिनाइयों के प्रति धैर्य, आपसी मेल जोल और स्वयं का व्यक्तित्व परीक्षण करने के लिए भी किये जाते हैं। व्यवसायिक जगत में व्यक्तित्व परीक्षण का महत्व अधिक होता है क्योंकि इसके अध्ययन से व्यक्ति के बारे में सम्पूर्ण जानकारी प्राप्त हो सकती है, किन्तु कई बार इन परीक्षणों को अनावश्यक एवं व्यर्थ भी माना जाता है। व्यक्तिगत परीक्षण तीन प्रकार के हो सकते हैं।

अ) उद्देश्य सहित परीक्षण – इन परीक्षणों से ऐसे परिणाम प्राप्त होते हैं जिन्हें वस्तुतः अनुभव किया जा सकता है, जैसे – आत्म–विश्वास, प्रभुत्व क्षमता, आत्म–निर्भरता आदि।

ब) प्रतिबिम्ब परीक्षण – इस प्रकार का परीक्षण व्यक्ति की किसी कार्य कें प्रति अपना स्वयं का ज्ञान उपयोग कर एक सफल योजना को क्रियान्वित करने की क्षमता आंकने के लिए किया जाता है। इसमें किसी योजना के प्रति व्यक्ति का स्वयं निर्णय कितना सारगर्भित है, यह भी देखा जाता है अर्थात उद्देश्य के अनुसार बिम्ब बनता है। अथवा नहीं।

स) स्थिति सम्बन्धी परीक्षण – यह परीक्षण व्यक्ति की किसी विशेष परिस्थिति में तथा किसी विशेष समय के उत्पन्न होने पर लिये जाने वाले निर्णय के प्रति ज्ञान प्राप्त करने का प्रयत्न करता है। परीक्षण के लिए आये हुए सभी व्यक्तियों को एक समस्या दे दी जाती है। तथा उन्हें अपना स्वतंत्र या सामूहिक रूप से निर्णय लेने के लिए कहा जाता है।

द) रूचि परीक्षण – इस प्रकार के परीक्षण व्यक्ति की रूचि ज्ञात करने

की दृष्टि से किये जाते हैं इसमें कार्य के प्रति रूचि, व्यक्ति की स्वेच्छा से किये जाने वाले कार्य तथा मनोरंजन के लिए की गयी क्रियाएं सम्मिलित की जाती हैं।

उपरोक्त परीक्षणों में से कुछ परीक्षणों के क्षेत्र वृहत होते हैं तथा वे प्रायः सभी व्यवसायों एवं संस्थाओं द्वारा प्रयोग में लिये जाते हैं। ये परीक्षण लगभग पूर्णतः प्रमाणित हो चुके हैं तथा इनसे पूछे जाने वाले प्रश्न एवं किये जाने वाले परीक्षणों की विधियां भी भली भांति पुष्ट हो चुकी है। अन्य कुछ परीक्षण तभी तक विकसित नहीं हो पाये है। उनमें आवश्यकतानुसार समय समय पर परिवर्तन कर संगठन की आवश्यकता के अनुरूप उन्हें बनाया जा सकता है। दूसरे शब्दों में वे परीक्षण व्यक्तिगत आवश्यकता के अनुसार किये जाते है। ये परीक्षण तभी सफल हो सकते हैं जब एक ही प्रकार के व्यवसाय के लिए कई कर्मचारियों की आवश्यकता हो।

5. **यान्त्रिक योग्यता परीक्षण** – यान्त्रिक योग्यता का पता लगाने के लिए निम्न परीक्षण काम में लाये जाते हैं।

अ़) फार्म बोर्ड परीक्षण ब) निर्माण भूलभुलैया स) चित्रांकित कागज एवं कलम परीक्षण द) मिनीसोटा स्थानिक परीक्षण य) यान्त्रिक योग्यता की मेकक्वेरी परीक्षण र) मिनी सोटा यान्त्रिक एकत्रीकरण परीक्षण ल) यान्त्रिक कुशाग्रता परीक्षण।

6. **लिपिक –कार्य कुशाग्रता परीक्षण** – लिपिक कार्य की कुशाग्रता का पता लगाने के लिए अग्र परीक्षणों में से कोई भी परीक्षण काम में लाया जा सकता है।

1. मिनीसोटा लिपिक वर्ग परीक्षण 2. मनोवैज्ञानिक कारपोरेशन का सामान्य लिपिक वर्ग परीक्षण 3. तुर्स लिपिक वर्ग कुशाग्रता परीक्षण 4. पुरडु लिपिक वर्ग ग्राहता परीक्षण 5. शीघ्र नियोजन परीक्षण 6. तुर्स आशुलिपि योग्यता परीक्षण 7. ई.आर.सी आशुलिपि योग्यता 8. फ्लेनगन की टंकण लिपिकों के लिए परीक्षण ।

2.5.4 नियुक्ति साक्षात्कार

''साक्षात्कार चयन की वह विधि है, जिससे व्यक्ति के उत्तरदायित्व, उसके व्यवहार तथा उसके गुणों का पता लगाया जा सकता है।'' इस विधि ा का प्रयोग अत्यधिक किया जाता है। मैण्डेल के अनुसार – ''सामान्यतः जो साक्षात्कार आयोजित किये जाते हैं उनकी मूलभूत कठिनाई यह है कि इनमें

सीमित सूचना के आधार पर बहुत अनुमान लगाये जाते है तथा यह सूचना भी अविशिष्ट विचारकों द्वारा कृत्रिम परिस्थितियों में प्राप्त की जाती है।

साक्षात्कार एक संप्रेषण है –

साक्षात्कार एक निश्चित उद्‌देश्य की पूर्ति के लिए आयोजित विचारों का आदान प्रदान करता है जो केवल सन्तोष के लिए किये गये आदान प्रदान से भिन्न है। यह प्रक्रिया साक्षात्कारकर्ता तथा साक्षात्कारदाता के मध्य संदेशवाहन से सम्बन्धित है जो आदान–प्रदान, हाव–भाव, मुख मुद्रा तथा अन्य सम्प्रेषण प्रणालियों द्वारा होता है।

साक्षात्कार मूलतः एक सम्प्रेषण है। यह निम्न दृष्टियों से अन्य सम्प्रेषण प्रणालियों के अनुरूप है।

(1) **संवाद** – इसमें साक्षात्कार के विषय सम्बन्धी सूचना सम्मिलित रहती है। प्रार्थी के बारे में जो सूचना साक्षात्कारकर्ता चाहता है तथा साक्षात्कारकर्ता से जो सूचना प्रार्थी अपने कार्य आदि के विषय में चाहता है, वह इस श्रेणी में सम्मिलित की जाती है।

(2) **कोड देना** – साक्षात्कार में सभी सूचनाएं मौखिक प्रदान की जाती है। इस प्रकार साक्षात्कारकर्ता तथा प्रार्थी की मौखिक सम्प्रेषण क्षमता का ज्ञान होता है।

(3) **सम्प्रेषण श्रृंखला** – साक्षात्कार में कम से कम दो श्रृंखलाएं होती है। – संवाद तथा हाव भाव । इन दोनों के आधार पर निर्णय लिये जाते हैं।

(4) **सूचना का निर्वचन** – प्राप्त सूचना का निर्वचन विभिन्न प्रकार से किय जाता है। एक ही प्रकार की सूचना विभिन्न व्यक्तियों के लिए विभिन्न ढंग से निर्वाचित की जाती है। तथा समझी जाती हैं ।

2.5.5 स्वास्थ्य परीक्षण

कुछ कार्यों की प्रकृति ऐसे होती है जिसके निष्पादन में विशेष क्षमता शक्ति एवं हानिकारक कार्य वातावरण को सहन करने की क्षमता होना आवश्यक है। स्वास्थ्य परीक्षण से यह पता लगता है कि चयनित व्यक्ति में कार्य के लिए आवश्यक क्षमता है अथवा नहीं, अथवा वह कहीं अन्य पद पर स्थानान्तरित किया जा सकता है या नहीं। इससे व्यक्ति की हीन भावना एवं

शारीरिक दुर्बलता का ही पता नहीं लगता, वरन यह भी ज्ञात हो जाता है कि कौन सा व्यक्ति किस प्रकार के कार्य करने के लिए अधिक सक्षम है। शारीरिक जांच निम्न चार उद्देश्यों की मूलतः पूर्ति करती है।

(1) ऐसे व्यक्तियों के बारे में जानकारी प्राप्त करना जो शारीरिक रूप से कार्य करने में अयोग्य हो तथा कार्य की वांछित दशाओं को पूर्ण करने में असमर्थ हो।

(2) कर्मचारी की भर्ती के समय उसकी शारीरिक जांच का प्रलेख प्राप्त करना जिससे कालान्तर में किसी भी क्षतिपूर्ति के समय कम्पनी वैधानिक तथा नैतिक स्थिति सुदृढ़ बना सके एवं क्षति के कारणों का अधिकृत रूप से पजा लगाया जा सके।

(3) छूत की बीमारियों से ग्रस्त व्यक्तियों को रोजगार देने से बचाया जा सके।

(4) ऐसे व्यक्ति जो शारीरिक दृष्टि से क्षीण हैं किन्तु अन्य सरल कार्य काफी दक्षता से कर सकते हैं उन्हें रोजगार प्रदान करना जैसे अपंग, बूढ़े व्यक्ति, बहरे या गूंगे व्यक्ति आदि।

शारीरिक परीक्षण का कार्य सामान्यतः कम्पनी के चिकित्सक द्वारा या अन्य किसी चिकित्सा अधिकारी द्वारा किया जाता है। शारीरिक परीक्षण के आवश्यक तत्वों को स्टोन तथा कैण्डाल ने निम्न प्रकार बताया है।

क. प्रार्थी का चिकित्सा इतिहास ज्ञात करना।

ख. शारीरिक नाप तौल जैसे ऊँचाई, वजन, छाती का माप, पेट या कमर का घेरा आदि।

ग. छाती तौल परीक्षण जिसमें त्वचा, जोड़े एवं मासपेशियां आदि का परीक्षण करना।

घ. प्रार्थी के विशिष्ट इन्द्रियजनित बोध जैसे दूर की वस्तुओं को देख सकने की क्षमता के लिए दृष्टि परीक्षण सुनने की क्षमता की जाँच, आदि सूक्ष्मता से की जाती है।

ङ. आँख, कान, नाक, दाँत, गला, आदि का सामान्य परीक्षण करना।

च. छाती एवं फेफड़ों का परीक्षण करना।

छ. रक्तचाप तथा हृदयगति का निरीक्षण करना।

ज. पेशाब, रक्त आदि का परीक्षण करना।

झ. छाती एवं अन्य शारीरिक अंगों का एक्स रे परीक्षण।

2.5.6 सन्दर्भ मंगवाना

इसके अन्तर्गत प्रार्थी द्वारा नामांकित विभिन्न व्यक्तियों से प्रार्थी के बारे में सन्दर्भ प्राप्त किये जाते हैं। इन सन्दर्भों के आधार पर प्रार्थी की पृष्ठभूमि सामाजिक एवं अन्य वातावरण से लगाव, आदि का ज्ञान प्राप्त किया जाता है। रोजगार की दृष्टि से तीन प्रकार के सन्दर्भ सामान्यतः प्राप्त किये जाते हैं। 1. चरित्र 2. कार्य 3. शैक्षणिक।

आजकल चरित्र सम्बन्धी सन्दर्भ अधिक महत्वपूर्ण नहीं होते क्योंकि चरित्र सम्बन्धी प्रमाण पत्र प्रार्थी अपनी इच्छा से अनुकूलतम व्यक्ति से प्राप्त कर लेते हैं, अतः इसमें अत्यधिक सत्यता नहीं होती है। प्रायः चरित्र प्रमाण - पत्र अच्छा चरित्र ही प्रदर्शित करते हैं।

कार्य सम्बन्धी प्रमाण-पत्र अधिक महत्वपूर्ण होता है क्योंकि इससे पूर्व किये गये कार्य के बारे में जानकारी मिलती है। सीधी भर्ती के लिए शैक्षणिक तथा विद्यालय के प्रमाण-पत्र भी विशवसनीय हो सकते हैं। कई बार शिक्षक द्वारा किया गया मूल्यांकन उपक्रम के लिए लाभदायक होता है। वांछित सूचना प्राप्त करने के लिए निम्न विधियां प्रयोग की जाती है।

(i) प्रार्थी की प्रार्थना पर सन्दर्भ माँगा जाय।

(ii) नियोक्ता द्वारा सन्दर्भ पत्र मांगा जाय।

(iii) सन्दर्भ दिये गये व्यक्ति के दूरभाष की सहायता से सम्पर्क करना।

(iv) सन्दर्भ दिये गये व्यक्ति से व्यक्तिगत भेट।

यह कहा जा सकता है कि सन्दर्भ दिये गये व्यक्ति से निकटतम सम्पर्क बनाने पर अधिकतम सूचना प्राप्त की जा सकती है।

एक विशिष्ट सन्दर्भ प्रणाली में नियोक्ता कुछ प्रश्न पूर्व निर्धारित कर लेते हैं तथा तद्नुरूप उन पर आवश्यक सूचना मांगते हैं जैसे -

पूर्व उपस्थिति विवरण किस प्रकार का है ?

दूसरे शब्दों में अच्छी सन्दर्भ प्रणाली से नियोक्ता प्रार्थी के प्रति पूर्ण जानकारी प्राप्त करने में असमर्थ होता है। यह चयन प्रणाली का एक आवश्यक अंग बन गया है।

2.6 सारांश

जब मानव शक्ति आवश्यकताओं के विश्लेषण से यह प्रकट होता है कि उपक्रम में किन्ही विशिष्ट कौशल एवं योग्यताओं की पूर्ति के लिए कुछ कर्मचारियों जैसे इंजीनियर्स, वैज्ञानिक, तकनीशियन, मध्यस्तरीय, प्रबन्धकों, लेखाकारों आदि की भर्ती की जानी है तो मानव संसाधन प्रबन्धक द्वारा इनकी पूर्ति के विभिन्न श्रोतों का निर्धारण करके योग्य व्यक्तियों को उपक्रम में आवेदन करने के लिए आकर्षित किया जाता है।

योग्य कर्मचारियों के चयन हेतु पेशेवर विशेषज्ञों की सहायता से 'चयन कार्यक्रम' बनाये जाते हैं इनमें योग्यता प्रमापों, चयन जाँच, योग्यता परीक्षण की विधियों आदि का सतर्कतापूर्वक निर्धारण किया जाता है। भर्ती व चयन के सम्बन्ध में विभिन्न वैधानिक एवं सरकारी नियमों का पालन किया जाता है।

2.7 सम्बन्धित प्रश्न

(i) भर्ती की कौन-कौन सी विधियां हैं ?

(ii) भर्ती के आन्तरिक एवं बाह्य स्रोतों पर प्रकाश डालिए।

(iii) उद्योगों में भर्ती पर लेख लिखिए।

(iv) चयन विधि को विस्तार से समझाइए।

28 उपयोगी पुस्तकें

i. Aswathappa, K. Human Resource Management', Tata Mc-Graw Hill, Publishing Co. Ltd. New Delhi.

ii. Chris Hendry, 'Human Resource Management', A Business Services.

iii सिंह, देवेन्द्र प्रताप नारायण, सेविवर्गीय प्रबन्ध, विचार हिन्दी ग्रन्थ अकादमी द्वारा प्रकाशित (पुरस्कृत)

iv सुधा जी०एस०,. क्रियात्मक प्रबन्धक, रमेश बुक डिपो, जयपुर।

इकाई–3 मानव शक्ति का प्रशिक्षण व विकास

इकाई की संरचना

3.0 उदेद्श्य

3.1 प्रस्तावना

3.2 मानव शक्ति का प्रशिक्षण

- 3.2.1 अर्थ व परिभाषा
- 3.2.2 प्रशिक्षण के उद्देश्य
- 3.2.3 प्रशिक्षण के पूर्व तैयारी
- 3.2.4 प्रशिक्षण के सिद्धान्त

3.3 प्रशिक्षण की तकनीक / विधियाँ

- 3.3.1 कार्यरत प्रशिक्षण
- 3.3.2 विद्यालय प्रशिक्षण
- 3.3.3 प्रशिक्षित श्रमिक द्वारा प्रशिक्षण
- 3.3.4 पर्यवेक्षकों द्वारा प्रशिक्षण
- 3.3.5 शिशु प्रशिक्षण
- 3.3.6 द्वारकोष्ठ प्रशिक्षण
- 3.3.7 संयुक्त प्रशिक्षण
- 3.3.8 भाषण
- 3.3.9 सम्मेलन
- 3.3.10 भूमिका निर्वाह पद्धति
- 3.3.11 इन बास्केट प्रशिक्षण
- 3.3.12 प्रबन्ध खेल विधि
- 3.3.13 प्रदर्शन प्रणाली
- 3.3.14 अन्य विधियाँ

3.4 भारत में प्रशिक्षण कार्यक्रम का विकास

3.5 सारांश

3.6 सम्बन्धित प्रश्न

3.7 उपयोगी पुस्तकें

3.8 कार्य सम्बन्धी

3.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप :

- प्रशिक्षण के अर्थ व उद्देश्य का उल्लेख कर सकेंगे।
- प्रशिक्षण के सिद्धान्त को स्पष्ट कर सकेंगे।
- प्रशिक्षण के विभिन्न विधियों का वर्णन कर सकेंगे।
- भारत में प्रशिक्षण कार्यक्रम के विकास पर प्रकाश डाल सकेंगे।

3.1 प्रस्तावना

''प्रशिक्षण, समस्या समाधान का एक साधन है। वास्तव में, हमारे देश की जन-शक्ति उत्पादन क्षमता का मूल्यांकन शिक्षा एवं प्रशिक्षण के आधार पर किया जा सकता है। यह एक प्राचीन मान्यता है कि यदि कुछ अच्छा है तो अधिकांश उससे भी अच्छा है। **जिस प्रकार स्वास्थ्य को बनाने के लिए विटामिन की गोलियाँ लाभदायक होती हैं, ठीक उसी प्रकार जन-शक्ति समस्याओं के निराकरण के लिए प्रशिक्षण लाभदायक है।** प्रशिक्षण सुविधाओं को अधिक या कम मात्रा में प्रदान करने का अर्थ प्रशिक्षण महत्व को अधिक या कम समझना है।

प्रशिक्षण एक अच्छी प्रणाली का मूल मन्त्र है। यदि प्रबन्धक कर्मचारियों से कार्य, अधिक उत्पादन प्राप्त करना चाहते हैं, उनके द्वारा बनायी गयी वस्तुओं की किस्म अच्छी रखना है तो प्रशिक्षण अत्यन्त आवश्यक है। प्रशिक्षण द्वारा कर्मचारी को न केवल कार्य के प्रति सामान्य ज्ञान प्राप्त होता है, अपितु उन्हें सौंपे गये कार्य में रूचि भी उत्पन्न होती है। पहल करने की क्षमता, वर्तमान उत्पादन प्रणालियों में सुधार करने की योग्यता तथा उत्पादन की किस्म में सुधार करने की दशा में मार्ग दर्शन मिलता है। प्रशिक्षण से कर्मचारी का सामयिक मूल्यांकन एवं निरीक्षण सम्भव होता है। प्रशिक्षण के फलस्वरूप सम्भावित पदोन्नतियाँ, कौशल की आवश्यकता, आदि के बारे में जानकारी प्राप्त हो जाती है।

3.2 मानव शक्ति का प्रशिक्षण

3.2.1 प्रशिक्षण का अर्थ एवं परिभाषा

कर्मचारी को कार्य के अनुसार विशिष्ट योग्यता प्रदान करना ही प्रशिक्षण है। दूसरे शब्दों में, **प्रशिक्षण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा व्यक्ति की योग्यता,**

कार्यक्षमता तथा निपुणता में वृद्धि की जाती है। फ्लिप्पों के अनुसार, ''कर्मचारी में विशिष्ट कार्य के लिए योग्यता की वृद्धि करना ही प्रशिक्षण है।'' प्रशिक्षण सामान्य ज्ञान के विपरीत विशिष्ट ज्ञान है कि जिसकी आवश्यकता कार्य विशेष को निष्पादित करने के लिए होती है।

3.2.2 प्रशिक्षण के उद्देश्य

कई उपक्रम प्रशिक्षण कार्यक्रम इसलिए आयोजित करते हैं कि उन्हें आयोजित किया जाना है। वे इसके उद्देश्यों को महत्व नहीं देते। किसी प्रशिक्षण कार्यक्रम की सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि इसके उद्देश्यों का निर्धारण कितनी दक्षता से किया गया है। सेविवर्गीय प्रबन्धक सामान्यतः सभी विभागों के कर्मचारियों हेतु प्रशिक्षण की सुविधा उपलब्ध कराता है। प्रशिक्षण एक अविरल गति से चलने वाला क्रम है जिसमें नये एवं पुराने सभी प्रकार के कर्मचारी प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं। अपने कार्यकाल में किये जाने वाले त्रुटिपूर्ण क्रियाओं को ठीक करने का अवसर मिलता है। प्रशिक्षण प्राप्ति से कर्मचारी अपने कार्य में रूचि रखता है तथा अपने कार्य से प्रबन्धक को अधिक सन्तुष्ट रख सकता है। प्रशिक्षण कई प्रकार के हो सकते हैं, अत्यधिक तकनीकी एवं विशिष्ट से लेकर अत्यधिक कार्य से सम्बन्धित एवं सामान्य तक। सामान्य प्रशिक्षण में व्यक्तियों को अर्थ व्यवस्था, समाज, उपभोक्ताओं की रूचियों, फैशन, बदलते हुए मूल्यों आदि के बारे में जानकारी दी जाती है तथा उस विशिष्ट परिवेश में संगठन के हित की दृष्टि से आवश्यक सुझाव प्रदान कर कर्मचारियों को कार्य में वांछित सुधार करने हेतु प्रशिक्षित किया जाता है। सामान्यतः प्रशिक्षण के उद्देश्य निम्नवत् हैं :-

i. **संगठन के प्रति निष्ठा** - प्रशिक्षण का मूल उद्देश्य कर्मचारियों की प्रबन्ध के प्रति आस्था जाग्रत करना है। कई बार मत-मतान्तरों के कारण कर्मचारियो की विचारधारा में मतभेद हो जाता है, उसे दूर करने के लिए प्रशिक्षण का आयोजन किया जाता है। प्रशिक्षण के समय सभी प्रशिक्षणार्थियों को एक-सा ज्ञान दिया जाता है। एक सी विधियाँ सिखायी जाती है, जिससे यह भावना दृढ़ हो सके कि संगठन एक है तथा सभी कर्मचारियों का उद्देश्य एक ही है।

ii. **मनोबल में वृद्धि** - संगठन के प्रति कर्मचारियों की धारणा प्रबल बनाना तथा कर्मचारियों को मनोबल में वृद्धि करना।

iii. **कर्मचारियों की कार्यक्षमता में वृद्धि करना** - इससे कर्मचारी कार्य-प्रणाली में सम्भाव्य परिवर्तन की जानकारी प्राप्त करने में सफल होते हैं तथा उन्नत

विधियों के बारे में प्राप्त करते हैं।

iv. **कार्य सम्बन्धी ज्ञान एवं कौशल का विकास करना** - प्रायः प्रशिक्षण कार्यक्रम ज्ञान एवं कुशलता में वृद्धि करने की दृष्टि से आयोजित किये जाते हैं। कुशलता की श्रेणी में शारीरिक कार्य-कुशलता के साथ अन्तर्व्यक्ति सम्बन्ध कुशलता, पर्यवेक्षण, संगठन, आयोजन क्रियाएं तथा अन्य इसी प्रकार की कुशलता में योग्यता सम्मिलित की जाती है।

v. **सूचना प्रसारित करना** - कुछ प्रशिक्षण कार्यक्रमों का उद्देश्य सामान्य प्रकृति की सूचनाएँ प्रसारित करना होता है, जिनका कार्य विशेष से कोई सम्बन्ध नहीं होता जैसे कम्पनी का इतिहास, उसका उत्पादन, उसकी सेवाएँ, संगठन तथा उसकी नीतियों के बारे में जानकारी देना।

vi. **धारणाओं**- कुछ प्रशिक्षण कार्यक्रमों का उद्देश्य कर्मचारियों की धारणाओं में परिवर्तन करना होता है। जैसे पर्यवेक्षकों और प्रबन्धकों को कर्मचारियों की धारणाओं, प्रक्रियाओं, आदि जानने के लिए उपयुक्त प्रशिक्षण देना, अभिप्रेरणा में वृद्धि करना तथा कम्पनी के समर्थन में कर्मचारियों की धारणा को पुष्ट करना है। संक्षेप में कहा जाता है कि प्रशिक्षण से कर्मचारी की कार्यक्षमता में वृद्धि ही नहीं होती, वरन् उसे अपनी दक्षता का पूर्ण उपयोग करते हुए संगठनात्मक व व्यक्तिगत लक्ष्यों में सामंजस्य स्थापित करने में सहायता मिलती है। इसके अतिरिक्त प्रशिक्षण से कर्मचारियों की नेतृत्व क्षमता का विकास होता है और उन्हें विकास के अवसर प्राप्त होते हैं।

प्रशिक्षण के लाभ :-

i. कार्य में कच्चे माल का अपव्यय तथा होने वाली त्रुटियों की मात्रा कम हो जाती है।

ii. कार्य प्रणाली में सुधार होता है।

iii. संयन्त्र, औजार, मशीनों तथा कच्चे माल का अधिकतम एवं विवेकपूर्ण उपयोग संभव हो पाता है।

iv. कर्मचारी के मनोबल, उसकी कार्यदक्षता तथा उत्पादकता में वृद्धि होती है।

v. कर्मचारियों को अधिक पर्यवेक्षण की आवश्यकता नहीं होती है।

vi. अधिक समय कार्य लागत में कमी हो जाती है और अनुपस्थिति तथा श्रम-बदली दरों में कमी हो जाती है।

प्रशिक्षण की आवश्यकता का निर्धारण सामान्यतः कार्य-विश्लेषण, लिखित परीक्षण, कर्मचारी मनोबल एवं कार्य के प्रति रूचि सम्बन्धी सर्वेक्षणों तथा कार्य-प्रवृत्ति विश्लेषणों के अवसर पर किया जा सकता है।

3.2.3 प्रशिक्षण कार्यक्रम की पूर्व तैयारी

प्रशिक्षण कार्यक्रम का निर्धारण करने से पहले प्रबन्धकों को निम्न तत्वों का सूक्ष्मता से अध्ययन करना चाहिए।

i. प्रशिक्षण की आवश्यकता क्यों है?

ii. इससे किस उद्देश्य की पूर्ति हो सकेगी?

iii. प्रशिक्षण आयोजित करने का उत्तरदायित्व किसका है?

iv. प्रशिक्षण सामान्य है अथवा विशिष्ट ?

v. प्रशिक्षण किन कर्मचारियों को एवं किस प्रकार का दिया जायेगा ?

vi. प्रशिक्षण काल कितना होगा ?

vii. क्या प्रशिक्षण कालान्तर में भी आयोजित किया जाता रहेगा एवं उसकी निरन्तरता बनी रहेगी ?

3.2.4 प्रशिक्षण के सिद्धान्त

प्रभावशाली प्रशिक्षण कार्यक्रम के आयोजन हेतु कुछ सामान्य सिद्धान्तों का अनुसरण किया जाना आवश्यक है। अमेरिका में राष्ट्रीय औद्योगिक बोर्ड द्वारा इन सिद्धान्तों को निम्न रूप से प्रस्तुत किया गया है :-

i. प्रबन्धकों को प्रशिक्षण के उद्देश्य व आवश्यकताओं का पर्याप्त ज्ञान होना चाहिए।

ii. प्रशिक्षण का उद्देश्य प्रशिक्षणार्थी को संगठन में उपलब्ध सभी स्तरों पर कार्य करने का अवसर प्रदान करने, वांछित कुशलता प्राप्त करने तथा कार्य करने तथा कार्य में दक्षता एवं व्यवहार में परिपक्वता प्राप्त होती होनी चाहिए।

iii. प्रशिक्षण प्रविधियाँ तथा प्रणालियाँ (**Techniques & Procedure**) प्रशिक्षण के उद्देश्य तथा आवश्यकताओं के अनुरूप होनी चाहिए।

iv. प्रशिक्षण कार्य प्रत्येक प्रबन्धक का उत्तरदायित्व होना चाहिए।

v. प्रशिक्षणार्थी को आवश्यक निर्देश देने के अतिरिक्त प्रशिक्षक का यह भी

कर्तव्य भी है। कि वह रेखीय-प्रबन्धक को प्रशिक्षण की आवश्यकताओं, विकास नीतियों, प्रबन्धकीय व्यवस्थाओं एवं कालान्तर में प्रशिक्षण योजनाओं के प्रति आवश्यक सुझाव समय समय पर दें।

vi. प्रभावपूर्ण प्रशिक्षण के लिए आवश्यक है कि प्रबन्धक उपयुक्त विधियों द्वारा इस बात का सत्यापन करें कि प्रशिक्षणार्थी किस स्तर तक प्रशिक्षण से लाभान्वित हुए हैं।

vii. प्रशिक्षण व्यवसाय की आवश्यकताओं के अनुकूल होना चाहिए।

आदर्श प्रशिक्षण कार्यक्रम (Model Training Program) :-

प्रशिक्षण कार्यक्रम सम्पूर्ण प्रशिक्षण प्रक्रिया की आधारशिला है। अतः प्रशिक्षण की सफलता एक उचित कार्यक्रम पर निर्भर करती है। एक गतिमान प्रशिक्षण कार्यक्रम के निर्धारण में निम्न तत्वों का समावेश किया जाना चाहिए।

i. विभिन्न कार्यों तथा उनके प्रत्येक उक्त-कार्यों का वर्गीकरण करना।

ii. पूर्व काल के बारे में पृष्ठभूमि उपलब्ध करना।

iii. कौशल एवं क्रियाकलाप में पाये जाने वाले दोषों को प्राप्त करना।

vi. प्रशिक्षण हेतु लिखित कार्यक्रम तैयार करना।

v. प्रशिक्षण विधियों तथा स्थान का निर्धारण करना।

vi. प्रशिक्षकों का प्रशिक्षण आयोजित करना।

vii. प्रशिक्षणार्थियों के चयन हेतु उपयुक्त प्रणाली का चुनाव करना।

viii. मूल्यांकन तथा प्रशिक्षणोपरान्त कार्यक्रम आयोजित करना।

संक्षेप में कहा जा सकता है कि प्रशिक्षण कार्यक्रम का निर्धारण इस प्रकार किया जाना चाहिए कि न्यूनतम प्रयासों द्वारा अत्यधिक लाभ प्राप्त किया जा सके। इसके लिए आवश्यक है कि संगठन की आवश्कताओं व कर्मचारी विकास के अवसरों में उचित सम्बन्ध स्थापित किया जाय। इसके अतिरिक्त अनुकूल संगठनात्मक वातावरण, उचित प्रशिक्षण तकनीक, योग्य प्रशिक्षक, सम्पूर्ण प्रशिक्षण प्रक्रिया को प्रभावशाली बना सकते हैं।

3.3 प्रशिक्षण की तकनीक/विधियाँ

प्रशिक्षण के लिए सामान्यतः निम्न पद्धतियाँ काम में ली जाती है।

3.3.1 कार्यरत प्रशिक्षण

3.3.2 विद्यालय प्रशिक्षण

3.3.3 प्रशिक्षित श्रमिक द्वारा प्रशिक्षण

3.3.4 पर्यवेक्षकों द्वारा प्रशिक्षण

3.3.5 शिशु प्रशिक्षण

3.3.6 द्वारकोष्ठ प्रशिक्षण

3.3.7 संयुक्त प्रशिक्षण

3.3.8 भाषण

3.3.9 सम्मेलन

3.4.0 भूमिका निर्वाह पद्धति

3.4.1 इन बास्केट प्रशिक्षण

3.4.2 प्रबन्ध खेल विधि

3.4.3 प्रदर्शन प्रणाली

3.4.4 अन्य प्रणाली

3.3.1 कार्यरत प्रशिक्षण (On the Job Training)

कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए सबसे अधिक प्रचलित प्रणाली कार्यरत प्रशिक्षण है। इस प्रणाली के अन्तर्गत कर्मचारी को कार्य करते समय ही यह प्रशिक्षण दिया जाता है। ज्यों-ज्यों कर्मचारी अधिकाधिक कार्य निष्पादन करता है, त्यों-त्यों प्रशिक्षणात्मक निर्देशन में कमी आती जाती है। प्रशिक्षण कुशल एवं अनुभवी श्रमिकों, पर्यवेक्षकों या विशिष्ट प्रशिक्षण अधिकारियों द्वारा श्रमिक को कार्य करते समय दिया जाता है। प्रायः नया कर्मचारी अन्य व्यक्तियों को कार्य करते देखकर भी कार्य सीखता है।

जब कर्मचारी को कार्यरत प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है तो वह उस दशाओं तथा विशिष्ट परिस्थितियों से अवगत होता है जो उसे कार्य निष्पादन के समय अनुभव होती है। इस प्रणाली में प्रशिक्षण केन्द्र की आवश्यकता नहीं होती और न ही कर्मचारियों को प्रशिक्षण केन्द्र से कार्य कर स्थानान्तरित करने में कठिनाई होती है।

कार्य प्रशिक्षण के लाभ :-

i. कर्मचारी को आवश्यक ज्ञान अर्जित करने में कठिनाई नहीं होती है।

ii. प्रशिक्षार्थी कार्य सम्बन्धी नियमों एवं दैनिक व्यवहारों की जानकारी स्वतः ही प्राप्त कर लेता है।

iii. प्रबन्धक प्रशिक्षार्थी को उपयुक्त प्रशिक्षण प्रदान करने में असमर्थ होते हैं।

iv. ऐसे उपक्रम जहाँ विविध प्रकार के कार्य होते हैं, वहाँ इस प्रकार का प्रशिक्षण व्यक्ति को अधिक कुशल बनाने में सहायक होता है।

कार्यरत प्रशिक्षण प्रणाली के दोष -

i. प्रशिक्षण के समय कई ऐसी बातें जो प्रशिक्षक के ध्यान में नहीं आती, प्रायः छूट जाती हैं और जिसके फलस्वरूप समय-समय पर कर्मचारी को कठिनाई का अनुभव होता है।

ii. यह प्रशिक्षण सुनियोजित नहीं होता है अतः प्रशिक्षण सभी आवश्यक बातों को एक साथ सिखाने में असमर्थ रहता है।

iii. प्रशिक्षण की दृष्टि से समय अधिक नष्ट होता है जिससे उत्पादन प्रक्रिया प्रभावित होती है।

vi. प्रशिक्षक को प्रशिक्षण के लिए पर्याप्त अभिप्रेरण नहीं मिलता फलतः कर्मचारी को पर्याप्त लगन के साथ कार्य सिखाने में रूचि नहीं लेता है।

3.3.2 विद्यालय प्रशिक्षण

कई कम्पनियाँ प्रशिक्षण विद्यालयों के माध्यम से प्रशिक्षण कार्यक्रमों को नियमित रूप से चलाती रहती है। इन विद्यालयों में प्रशिक्षणार्थियों को कक्षा की भाँति पढ़ाया जाता है तथा कार्य से पृथक वातावरण में प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है, किन्तु प्रशिक्षण के समय कार्य में आने वाली मशीनों एवं औजारों जैसे ही संसाधन प्रयोग में लाये जाते हैं। इस प्रकार तकनीकी प्रशिक्षण केन्द्र प्रायः सरकार अथवा कल्याणकारी संस्थाओं द्वारा चलाये जाते हैं, जिनमें व्यस्क व्यक्ति प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं।

सामान्यतः इस प्रकार का प्रशिक्षण अर्द्ध कुशल कर्मचारियों को दिया जाता है। यह प्रशिक्षण सामान्यतः लिपिकीय कार्यकताओं निरीक्षकों, मशीन, ऑपरेटरों, जाँचकर्ता तथा टंकण लिपिकों के लिए अधिक लाभदायक होता है। इस प्रकार का प्रशिक्षण उस स्थान पर अधिक सफल होता है जहाँ अधिकांश बातें सिद्धान्तों विचारों, आदर्शों, नीतियों, आदि के रूप में समझायी जानी आवश्यक होती है।

लाभ - इस पद्धति के लाभ है :

i. यह पद्धति सुनियोजित होने एवं कार्य स्थल से पृथक स्थान पर होने के कारण कार्य में कोई व्यवधान नहीं पड़ता तथा प्रशिक्षण विधिवत् दिया जा सकता है।

ii. प्रशिक्षक को विषय सम्बन्धी सारी जानकारी रहती है जिससे वह अच्छा प्रशिक्षण देने में सफल होता है।

दोष - इस पद्धति को दोष :

i. उत्तरदायित्व विभाजन होने के कारण कई संगठनीय समस्याएँ उत्पन्न हो जाती है।

ii. प्रशिक्षण हेतु विशेष रूप से मशीनों एवं उपकरणों को आयोजन करना पड़ता है जिससे अनावश्यक रूप से धन एवं साधनों का विनियोग करना पड़ता है।

iii. इस प्रकार का प्रशिक्षण उन्हीं दशाओं में सम्भव है। जहाँ उपक्रम अतिरिक्त यन्त्रों की व्यवस्था कर सकता है।

iv. प्रशिक्षण के समय व्यवहारिक स्थिति वास्तविक स्थिति से सर्वथा भिन्न होती है।

जब प्रशिक्षर्थियों की संख्या अधिक होती है वहां इस प्रकार के प्रशिक्षण को अधिक सफलतापूर्वक लागू किया जा सकता है, किन्तु जब प्रशिक्षार्थियों की संख्या कम हो तो कार्य पर प्रशिक्षण प्रणाली अधिक सफल होती है।

3.3.3 प्रशिक्षित श्रमिक द्वारा प्रशिक्षण

लम्बे समय से कार्य करते-करते, श्रमिक किसी विशेष कार्य प्रणाली में दक्षता प्राप्त कर लेता है तथा वह अन्य प्रशिक्षकों की अपेक्षा अधिक अच्छे ढंग से शिक्षुक श्रमिक को कार्य की जानकारी दे सकता है। यह प्रशिक्षण उन दशाओं में अधिक लाभप्रद होता है जहाँ एक श्रमिक को सहायक श्रमिकों की आवश्यकता होती है। यह प्रणाली उन कार्यों में भी सफल होती है जहाँ कार्य एक सुनिश्चित पद्धति से क्रमागत रूप में कार्य आगे बढ़ाता है।

3.3.4 पर्यवेक्षकों द्वारा प्रशिक्षण

इस प्रकार के प्रशिक्षण के माध्यम से श्रमिक अपने पर्यवेक्षकों के समीप आने में समर्थ होते हैं तथा पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को योग्यता का अंकन करने तथा उनकी प्रशिक्षण की आवश्यकता ज्ञात करने में समर्थ होते हैं।

3.3.5 शिशु प्रशिक्षण

शिशु प्रशिक्षण बहुत पुरानी तथा सामान्यतः प्रयोग की जाने वाली प्राणाली है। यह प्रणाली उन्हीं पद्धतियों में अधिक सफल होती है जहां प्रशिक्षण में अधिक समय लगता है। यह प्रशिक्षण ड्राफ्टमैन, मशीनमैन, प्रिन्टर, औजार बनाने वाला, डिजाइनर, बढ़ई, लोहार, फिटर, सुनार आदि के कार्यों के लिए लाभदायक होता है।

इस प्रशिक्षण का अधिकांश भाग कार्य करते हुए प्राप्त किया जाता है। श्रमिक कुछ उत्पादन भी करता है। प्रत्येक श्रमिक को एक निश्चित कार्य सिखाया जाता है। सुनियोजित एवं दक्ष प्रशिक्षण कार्यक्रम श्रमिक के लिए व्यवसायिक कुशलता प्रदान करने में सहायक होता है।

3.3.6 द्वारकोष्ठ प्रशिक्षण

यह प्रशिक्षण काल से अलग विशेष प्रशिक्षणशाला में दिया जाता है जहाँ कारखाने जैसों वातावरण होता है और जहाँ मशीने व औजार कारखाने जैसे होते हैं। यहाँ पर प्रशिक्षण देने के उपरान्त प्रशिक्षार्थी को कारखानों में कार्य नियुक्त कर दिया जाता है।

3.3.7 संयुक्त प्रशिक्षण

यह प्रशिक्षण तकनीकी संस्थान और व्यावसायिक संस्थान मिलकर अपने सदस्य, प्रशिक्षार्थियों को संयुक्त रूप से देते हैं। इसमें प्रशिक्षार्थियों की सैद्धान्तिक व व्यावहारिक प्रशिक्षण दिया जाता है। अतः इसमें समय अधिक लगता है।

3.3.8 भाषण

प्रशिक्षण की यह सबसे सरलतम तकनीक है। इसके अन्तर्गत कर्मचारियों को भाषण के माध्यम से प्रशिक्षित किया जाता है। इस तकनीक की कार्यविधि शिक्षण संस्थाओं में दिये जाने वाले प्रतिदिन के प्रवचन की भाँति होती है। प्रशिक्षक द्वारा प्रणाली में एक प्रवक्ता की भूमिका निभाता है, अतः इसे प्रशिक्षण की विषय-वस्तु का ज्ञान होना आवश्यक है। सम्पूर्ण प्रशिक्षण की सफलता प्रशिक्षक की इस दक्षता पर निर्भर करती है कि वह कितनी कुशलता पूर्वक तथ्यों को प्रकट कर सकता है। इस

तकनीक के प्रमुख लाभ इस प्रकार के हैं।

i. इससे कम समय में कई अधिक व्यक्तियों को प्रशिक्षित किया जा सकता है, जिससे यह प्रणाली अधिक खर्चीली नहीं होती।

ii. प्रशिक्षक अपने विचार, श्रृंखलाबद्ध रूप में प्रस्तुत कर सकता है।

iii. जहाँ समस्या से सम्बन्धित सैद्धान्तिक पहलुओं को स्पष्ट किया जाना होता है, वहाँ यह तकनीक प्रभावी सिद्ध होती है।

लेकिन इस तकनीक के कुछ दोष भी हैं-

i. अशिक्षित कर्मचारी इस विधि से लाभान्वित नहीं होते।

ii. इससे सम्प्रेषण एक तरफा होता है, अतः कर्मचारियों को विचार विमर्श करने का अवसर प्राप्त नहीं होता है।

iii. प्रवचन में प्रस्तुतीकरण का स्तर सामान्य होता है, अत; योग्य व कुशल कर्मचारी इसमें रूचि नहीं लेते।

iv. इसके माध्यम से सैद्धान्तिक ज्ञान ही दिया जा सकता है, प्रायोगिक नहीं।

प्रवचन विधि को प्रभावशाली बनाने के लिए आवश्यक है कि इसका प्रयोग अन्य प्रशिक्षण तकनीकों के साथ सम्मिलित रूप में किया जाय। प्रशिक्षक यदि प्रवचन के साथ विचार विमर्श, पठन सामग्री, चल चित्र प्रदर्शन आदि का प्रयोग करें तो यह विधि अत्यधिक प्रभावशाली सिद्ध हो सकती है।

3.3.9 सम्मेलन

कर्मचारियों के नेतृत्व, निर्णयन, संदेशवाहन योग्यता का विकास करने की दृष्टि से यह उचित प्रशिक्षण तकनीक है। इसके अन्तर्गत प्रत्येक प्रशिक्षणार्थी का समूह के सम्मुख अपने विचार प्रकट करने का अवसर प्राप्त होता है।

सामान्यतः प्रशिक्षण हेतु तीन प्रकार के सम्मेलन आयोजित किए जाते हैं।

i. निर्देशित सम्मेलन।

ii. परामर्श दात्री सम्मेलन।

iii. समस्या निवारक सम्मेलन।

प्रशिक्षण के उद्देश्य से आयोजित बैठकें मुख्यतः प्रथम प्रकार की होती है जिनमें निर्देशक अपने विचार प्रस्तुत करता है और वह यह अपेक्षा करता है कि समस्त

प्रशिक्षणार्थी उसे ग्रहण करे। वह इस बात को भी ध्यान में रखता है कि इसमें प्रशिक्षण के उद्देश्यों से सम्बन्धित सभी तत्व सम्मिलित कर दिए गए हैं।

निर्देशित सम्मेलन के आवश्यक तत्व इस प्रकार है।

i. प्रशिक्षार्थी समूह 15 या 20 से अधिक व्यक्तियों के नहीं होने चाहिए।

ii. प्रशिक्षार्थी इस प्रकार बैठाये जाने चाहिए कि वे एक दूसरे से स्वतन्त्रतापूर्वक विचार विमर्श कर सके।

iii. विषय वस्तु के बारे में प्रशिक्षार्थियों को सामान्य ज्ञान होना चाहिए।

प्रशिक्षक प्रवचन के उपरान्त उनमें से कुछ समस्याओं पर विचार विमर्श के लिए प्रशिक्षार्थियों को आमंत्रित करता है। उन्हें चुनौती देने वाले प्रश्न पूछकर यह स्पष्ट कर लेता है कि क्या सभी व्यक्ति समस्याओं का विश्लेषण भली-भाँति करने में सक्षम है। इस प्रणाली में विवेचन के समय कई गौण समस्याएँ सामने आती है, जो कर्मचारियों को उनका विश्लेषण तथा निराकरण करने के लिए प्रेरित करती है।

निर्देशित सम्मेलन प्रणाली का दोष यह है कि इसमें -

i. समूह छोटा होना आवश्यक है।

ii. समस्या निवारण में काफी समय लगता है क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति अपने विचार प्रकट करने की चेष्टा करता है।

परामर्श दात्री सम्मेलन - परामर्शदात्री सम्मेलन की विशेषता यह है कि आयोजक अथवा प्रबन्धकों को विचारों की प्राप्ति उपस्थित समूह से होती है। समस्या निवारण की दृष्टि से ऐसा सम्मेलन उपयोगी होता है। विविध विचारों के सामंजस्य से समस्या का निदान अच्छी तरह किया जा सकता है। निर्णय वस्तुतः प्रबन्ध की लेते हैं। यह प्रबन्धकों की इच्छा पर निर्भर है कि सभा में उपस्थित व्यक्तियों से प्राप्त सलाह के अनुरूप अपना निर्णय ले। इस प्रकार उपस्थित सदस्यों एवं सभासदों के विचार परामर्श लिये जाते हैं। इसी कारण इस प्रकार के सम्मेलन को परामर्शदात्री सम्मेलन कहा जाता है।

समस्या निवारक सम्मेलन - इस प्रकार के सम्मेलन परामर्शदात्री सम्मेलन के आधार पर ही आधारित है, किन्तु इसमें सामूहिक विचार के आधार पर निर्णय लिये जाते हैं, समूह के सभी सदस्य सामूहिक रूप से किसी निर्णय पर पहुँचते हैं, समस्या निवारक सम्मेलन में, प्रत्येक सदस्य केवल परामर्शदाता नहीं, वरन निर्णायक भी होता

है। उचित प्रकार से आयोजित ऐसे सम्मेलनों में नेता का अधिकांश समय विचार श्रृंखला को बनाये रखने में व्यतीत होता है। वह सम्मेलन बुलाता है, समस्या प्रस्तुत करता है, समस्या को सही रूप में समझाने की चेष्टा करता है, प्राप्त तथ्य प्रस्तुत करता है, विभिन्न प्रश्न उठता है, सदस्यों को विचार-विमर्श करने के लिए प्रेरित करता है विचार-श्रृंखला को चालू रखने की चेष्टा करता है। अन्ततः सभी प्रकार के प्राप्त विचारों के अधार पर निष्कर्ष निकालता है।

3.4.0 भूमिका निर्वाह पद्धति

कर्मचारी को अपने अधिकारियों व सहयोगियों के साथ विभिन्न परिस्थितियों में किस प्रकार से व्यवहार करना चाहिए जिससे कि अच्छे मानवीय सम्बन्धों का विकास हो सके, यह तथ्य कर्मचारी तब तक नहीं जान सकता जब तक वह स्वयं उस पद पर कार्य न करे ले। इस प्रणाली में एक या दो प्रशिक्षणार्थियों को अन्य लोगों के सम्मुख सौंपे गये विशिष्ट कार्य की भूमिका का निर्वाह करने का अवसर दिया जाता है। उन्हें सौंपे गये कार्य के निष्पादन के लिए आयोजन का पर्याप्त समय प्रदान किया जाता है। कुछ भूमिकाएँ इस प्रकार की हो सकती है। (1) पर्यवेक्षक कर्मचारी से परिवाद सुलझाते हुए, (2) पर्यवेक्षक कर्मचारी से चयन से पश्चात् साक्षात्कार करते हुए, (3) भर्ती के लिए कर्मचारी से साक्षात्कार करते हुए, आदि। इन भूमिकाओं के निर्वाह से कर्मचारियों को अन्य व्यक्तियों की समस्याओं एवं मनोवृत्ति समझने का अवसर प्राप्त होता है।

3.4.1 इन बास्केट प्रशिक्षण विधि

यह पद्धति अनुरूप प्रशिक्षण का ही एक अंग है। इसमें प्रशिक्षण विशिष्ट ढंग से दिया जाता है। इसमें कर्मचारी को कार्य के तकनीकी पहलुओं तथा मानवीय सम्बन्धों का ज्ञान प्राप्त करने के लिए प्रशिक्षित किया जाता है। इस प्रणाली की मुख्य विशेषता यह है कि किये गये कार्य का मूल्यांकन किया जा सकता है तथा प्रशिक्षण के प्रभावों की सांख्यिकीय जानकारी उपलब्ध की जा सकती है।

इन बास्केट से आशय यह है कि प्रबन्धक को विविध सामग्री तथा निर्णय सम्बन्धी सूचना एक ही स्थान पर उपलब्ध कर दी जाती है। उन्हें यह बताया गया है कि वे समस्याओं का निवारण किस प्रकार करेंगे। प्रशिक्षणार्थी को कार्य-भार की स्थिति में रखा जाता है, सीमित सूचनाएँ उपलब्ध की जाती हैं तथा ऐसे कार्यों की सूची भेज दी जाती है जिन पर उसे कार्यवाही करनी हो अथवा निर्णय लेने हो। वह

उन समस्याओं को अधिकतर हस्तान्तरण करके, पत्रों का उत्तर देकर, मीटिंग बुलाकर, कार्यवाही में ढिलाई देकर कुछ अति आवश्यक कार्यों को जल्दी निपटा अथवा उस पर उपयुक्त कार्यवाही करता है। इस प्रकार यह प्रशिक्षण अधिक क्रियात्मक है। इसमें मानवीय सम्बन्ध योग्यता की अपेक्षा मानसिक योग्यता का अधिक विकास होता है। इस प्रणाली से निर्णायक को जल्दबाजी से निर्णय लेने से होने वाली हानियों का पता लगता है तथा उसके कार्य को तेजी से पूरा करने की प्रवृत्ति का विकास होता है।

3.4.2 प्रबन्ध खेल विधि

यह विधि आजकल काफी विकसित हो रही है। सर्वप्रथम इस प्रणाली का प्रयोग सैनिकों को युद्ध कौशल सिखाने के लिए किया जाता था। अब खेल सिद्धान्त को व्यावसायिक जगत में काफी महत्व दिया जाने लगा है। कम्प्यूटर प्रणाली का विकास होने से इस प्रणाली की लोकप्रियता बढ गयी है। युद्ध रूपी खेल की भाँति व्यावसायिक खेल भी वास्तविक जटिलताओं को ध्यान में रखते हुए अपने प्रतिद्वन्द्वियों के विकास के विरुद्ध की गयी कार्यवाही है। उदाहरण के लिए, दो या अधिक टीमें प्रतिद्वन्द्वी संगठनों के रूप में अपनी भूमिका पूरी करती है। उन्हें अपने समूहों के हित में आवश्यक निर्णय लेने को कहा जाता है। जैसे वस्तु संग्रह सम्बन्धी निर्णय, उत्पादन सम्बन्धी निर्णय, माँग के अनुमान लगाने, उत्पादन में अल्पकालीन परिवर्तन करने, दीर्घकालीन योजनाओं में तालमेल बैठाने, सम्भावित लाभ और जोखिम से होने वाली हानियों का अनुमान लगाने, आदि मामलों में निर्णय लेना। इस प्रणाली के अन्तर्गत सभी उपलब्ध तथ्यों को एकत्रित कर विश्लेषण किया जाता है। इन्हीं तथ्यों को आवश्यक योजनाएँ बनाने अथवा उनमें सुधार करने हेतु प्रयोग में लाया जाता है।

3.4.3 प्रदर्शन प्रणाली

यह प्रणाली प्रशिक्षण की एक विशिष्ट प्रणाली है। इसके अन्तर्गत प्रशिक्षक, प्रशिक्षण के समय प्रशिक्षणार्थी को कार्य निष्पादन की पूरी विधि अर्थात् समस्त क्रियाएँ स्वयं करके दिखाते हैं। कार्य के साथ प्रशिक्षण में प्रदर्शन एक आवश्यक कदम होता है। इसमें उत्पादन के पूर्व किस प्रकार कच्चा माल जमा किया जाता है, किस प्रकार मशीनें चलायी जाती हैं किस प्रकार तैयार पुर्जो को जोड़ा जाता है, आदि आवश्यक तथ्य निर्देशक द्वारा सिखाये जाते हैं। इस प्रणाली का मुख्य लाभ यह है कि प्रशिक्षार्थी कार्य का क्रियात्मक रूप प्रशिक्षण के समय सीख लेते हैं। यदि

प्रवचन, वाद-विवाद तथा चित्रों के साथ प्रदर्शन विधि का प्रयोग किया जाय तो यह पद्धति अधिक सफल हो सकती है।

3.4.4 अन्य विधियाँ

इसी प्रकार आजकल फिल्मों, टेलीविजन यंत्रों का उपयोग विविध प्रशिक्षण कार्यक्रमों के साथ किया जाता है। नियोजित निर्देशन तकनीक द्वारा व्यक्तिगत तथा सामूहिक दोनो प्रकार के प्रशिक्षण दिये जाते हैं। प्रयोशाला विधि द्वारा आजकल अधिक काम में लिया जाता है। संघर्ष प्रबंध के लिए यह उत्तम तकनीक मानी जाती है।

उपरोक्त विधियों के प्रयोग सम्बन्धी अध्ययन से पता लगता है कि कार्य-निर्देशन, सम्मेलन एवं विचार-विमर्श प्रशिक्षु, कार्य परिवर्तन, भाषण विशेष अध्ययन, फिल्म, टी0वी0 आदि का प्रयोग सामान्य रूप से किया जाता है। अधिकांश व्यवसाय इन्ही विधियों को प्राथमिकता देते हैं। एकदम नये काम नहीं जानने वाले कर्मचारियों के लिए प्रयोगशाला, प्रशिक्षण अनुकरण भूमिका निर्वाह, द्वार-प्रकोष्ठ प्रशिक्षण, आदि विधियाँ प्रयोग की जाती है।

3.4 भारत में प्रशिक्षण का विकास

भारत में प्रशिक्षण कार्यक्रम के विकास को अधिक समय नहीं हुआ है। अधिकांश भारतीय प्रबन्धक प्रशिक्षण कार्यक्रम को एक आवश्यक बुराई समझते हैं और इनके क्रियान्वयन से सक्रिय योगदान नहीं देते। द्वितीय विश्वयुद्ध काल में कुशल श्रमिकों तथा तकनीकी कर्मचारियों के प्रशिक्षण कार्यक्रम के बारे में विचार किया जाता था। मुख्यताः सैनिक साज-सामान सम्बन्धी कारखानों में कार्यरत श्रमिकों को, सरकार की आवश्यकता की पूर्ति के लिए प्रशिक्षित किया गया था। देश में सन् 1947 में स्नातक स्तर के 28 इंजीनियरिंग स्थान एवं 16 तकनीकी संस्थान थे। इन संस्थानों के अतिरिक्त इंजीनियरिंग क्षेत्र में डिप्लोमा देने वाली 41 संस्थाएं थीं, लेकिन आज 440 पोलीटेक्नीक 214 इंजीनियरिंग व 96 तकनीकी संस्थान है।

पंचवर्षीय योजनाओं के प्रारम्भ में ही तकनीकी प्रशिक्षण पर पर्याप्त बल दिया गया क्योंकि सुनियोजित विकास के लिए औद्योगिक क्षेत्र में प्रशिक्षित व्यक्तियों की तीव्र माँग होने की सम्भावना थी। विभिन्न प्रशिक्षण केन्द्र खोलने के साथ ही विदेशी सहयोग से भी कई संयन्त्र स्थापित किये गये जिनमें विदेशी तकनीशियनों का सहयोग

लिया गया। इस क्षेत्र में इस्पात संयन्त्र, तेल की खोज के कारखाने, मोटरें, रेलगाड़ियों के डिब्बे, हवाई जहाज, आदि बनाने के कारखाने, तेल शोधक संयन्त्र स्थापित किये गये। नवयुवकों, इंजीनियरों, पर्यवेक्षकों तथा तकनीशियनों के दल प्रशिक्षणार्थ अमरीका, रूस जर्मनी, रूमानिया, इंगलैण्ड आदि देशों को भेजे गये। इनमें से अधिकांश मित्र देशों के तकनीकी सहायता एवं सहयोग कार्यक्रम के अन्तर्गत भेजे गये। कुशल श्रमिकों तथा कार्यकर्ताओं का प्रशिक्षण विभिन्न विभागीय संस्थाओं जैसे रेलवे ट्रेनिंग, स्कूलों, सरकारी विभागों, जन-विभागों, जन-निर्माण कार्य विभाग आदि द्वारा प्रदान किया जाता है। राज्यस्तरीय विभागों में लघुस्तरीय उद्योग संस्थान, ग्रामीण प्रशिक्षण केन्द्र, समाज कल्याण केन्द्र तथा सामुदायिक विकास योजनाओं के अन्तर्गत चल रहे केन्द्र मुख्य हैं। कुछ निजी संस्थान भी इस ओर प्रयत्नशील हैं।

3.5 सारांश

उपक्रम में नई प्रौद्योगिकी (Technology) नये उत्पादों व नई सेवाओं के प्रारम्भ किये जाने, कार्यों का पुनर्विवरण होने, व्यक्तियों के पदोन्नत या स्थानान्तरित होने के फलस्वरूप प्रशिक्षण व विकास के एक प्रभावी कार्यक्रम की आवश्यकता होती है। इसके अतिरिक्त नये कर्मचारियों के भर्ती किये जाने की दशा में भी प्रशिक्षण आवश्यक हो जाता है। नई कार्य प्रक्रियाओं व कार्य-विधियों से कर्मचारियों को अवगत कराने के लिए भी प्रशिक्षण व विकास के कार्यक्रम बनाये जाते हैं। उपक्रमों में कर्मचारियों की आवश्यकता के अनुरूप प्रवेशात्मक प्रशिक्षण, कार्य-प्रशिक्षण, पदोन्नति प्रशिक्षण, पुनर्अभ्यास प्रशिक्षण, मनोवृत्ति व सुरक्षा प्रशिक्षण प्रदान किये जा सकते है। प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए अनेक विधियाँ काम में लायी जा सकती है। जैसे कार्य पर प्रशिक्षण, इन्टर्नशिप, द्वार-प्रकोष्ट, व्याख्यान, सम्मेलन, समस्या-अध्ययन विधि, कार्यक्रमात्मक आदि।

3.6 सम्बन्धित प्रश्न

i. प्रशिक्षण के अर्थ एवं उद्देश्य समझाइये।

ii. प्रशिक्षण के सिद्धान्त को स्पष्ट कीजिए।

iii. प्रशिक्षण के विभिन्न विधियों का वर्णन कीजिए।

iv. भारत में प्रशिक्षण कार्यक्रम के विकास पर निबन्ध लिखिए।

3.7 उपयोगी पुस्तकें

i. Agrawal R. D., 'Dynamics of Personnel Management in India' , Tata Megraw Hill Publishing Co. Ltd. New Delhi.

ii. John M. Invaeevich, 'HRM', Tata Mcgraw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.

iii. Sharma G.D., 'HRM', Ramesh Book Depo, Jaipur

iv. Mamoria Chaturbhuj, 'Personnel Management and Industrial Relations, Sahitya Bhawan Publication, Agra.

v. Dr. Saxena S.C., 'Personnel Management' SAhitya Bhawan Publication, Agra.

vi. शर्मा, शर्मा एवं सुराना, सेविवर्गीय प्रबन्ध, रमेश बुक डिपो, जयपुर।

vii. सिंह, देवेन्द्र प्रताप नारायण, सेविवर्गीय प्रबन्ध, बिहार हिन्दी ग्रन्थ अकादमी द्वारा प्रकाशित (पुरस्कृत)